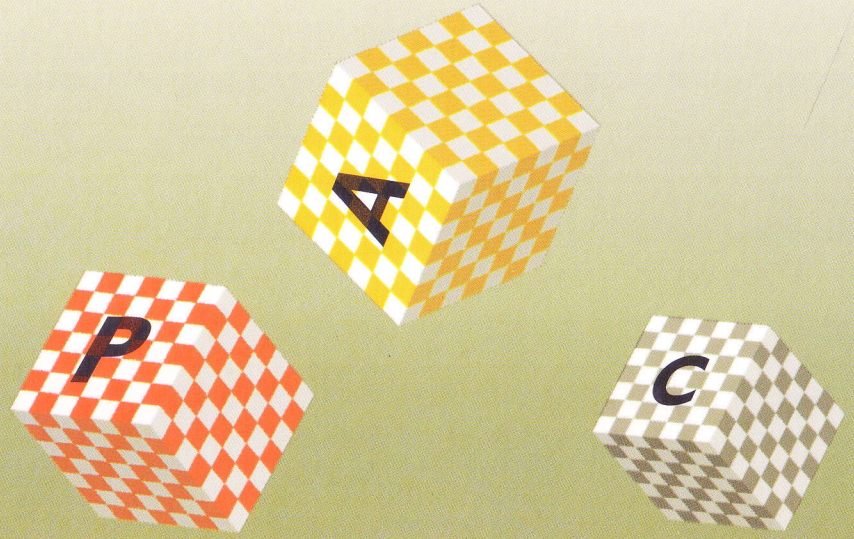
ALAIN CARDON
VINCENT LENHARDT
PIERRE NICOLAS

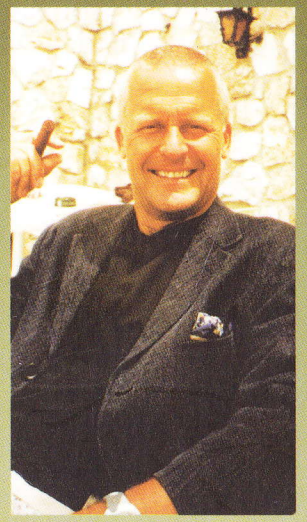


ANALIZA TRANZACȚIONALĂ

CODECS
Puterea Cunoașterii

Analiza Tranzacţională este:

- o metodă de analiză a comunicărilor interpersonale
- o nouă abordare pedagogică
- un instrument de evoluţie pentru organizaţii



Mai concret, este un limbaj de comunicare simplu, clar şi eficace şi un instrument de analiza şi schimbare. Dar atenţie, ea nu oferă răspunsuri de-a gata la problemele noastre, nici planuri de acţiune, nici reţete.

Forţa Analizei Tranzacţionale vine din faptul că lasă analiza şi soluţionarea problemelor celor care au responsabilităţi în privinţa lor.

Autorii prezintă cititorilor - conducători de organizaţii sau formatori de personal - principiile analizei tranzacţionale şi aplicaţiile ei în domeniul comunicării şi conducerii.

Pentru a permite o mai bună integrare a acestor concepte, autorii au elaborat câteva chestionare care îi permit unui formator să folosească lucrarea de faţă şi ca suport pedagogic.

Un best-seller al literaturii profesionale

La Editura CODECS a mai apărut lucrarea "Jocurile Manipulării", semnată de Alain Cardon, principalul autor al Analizei Tranzacţionale.

Proiect finanţat de **Uniunea Europeană** prin Programul Phare
Contract Phare 2006/018-147.04.02.02.01.106
Titlul proiectului: Planificare succesorală - sistem eficient de management al resurselor umane

Proiect finanţat de UNIUNEA EUROPEANĂ

Nr. Inv. .....

5 948487 000029

29,00

Traducere: Cristina Chiriță
Avizare: Geanina Cardon
Redactor: Tatiana Chera
Revizuire: Corina Sima
Coperta: Rareș Manolescu
Tehnoredactare: IsTech INFOSERV srl

© Les Éditions d'Organisation, Paris, 1983
ISBN 2-7081-0572-8
© Versiunea românească — Editura CODECS, 2002

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CARDON, ALAIN
Analiza tranzacțională: instrument de comunicare și evoluție/Alain Cardon, Vincent Lenhardt, Pierre Nicolas; trad.: Cristina Chiriță. - București : Codecs, 2002.
p. ; cm.
Bibliogr.
ISBN 973-8060-58-3

159.923.2

EDITURA CODECS
Str. Agricultori 37-39, Sector 2, București, ROMÂNIA
Tel/Fax: 01 252.51.82/3/4
E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

ALAIN CARDON
VINCENT LENHARDT
PIERRE NICOLAS

ANALIZA TRANZACȚIONALĂ

INSTRUMENT DE COMUNICARE ȘI EVOLUȚIE

CODECS
Puterea Cunoașterii
EDITURA CODECS

CUPRINS

INTRODUCERE 13

CAPITOLUL I ALEGERILE DE COMPORTAMENT: STĂRILE EULUI

Introducere în stările eului 20
Analiza funcţională 27
Comparaţia stărilor eului 35
Metode de rezolvare a problemelor pornind de la stările eului 46
Noţiunea de control 47
Contaminările 49
Excluderile 51
Stările eului şi rolul încadrării 52
Stările eului şi tranzacţiile 54

CAPITOLUL II MODELELE DE COMUNICARE: TRANZACŢIILE

Diferitele tipuri de tranzacţii 56
Tranzacţiile duble (ascunse) 61
Tranzacţiile Adult-Adult 63
Regulile comunicării 65
Tranzacţiile sunt interacţiuni 65

CAPITOLUL III RELAŢIILE DE DEPENDENŢĂ ŞI DE AUTONOMIE: SIMBIOZA

Relaţia de autonomie şi relaţia simbiotică 66
Caracteristicile simbiozei 67
Contrasimbioza şi lanţul simbiotic 68
Devalorizarea - Supravalorizarea 70
Cele patru forme de pasivitate 74
Simbioză şi transformare 77
Simbioza sănătoasă 78

CAPITOLUL IV O NEVOIE FUNDAMENTALĂ: NEVOIA DE A FI RECUNOSCUT: STIMULĂRILE (SEMNELE RECUNOAŞTERII)

Nevoia de stimulări 81
Tipurile de stimulări 81
Ce stimulări ar trebui să emitem? 84
Economia stimulărilor 87
Stimulările şi transformarea 93

CAPITOLUL V CE SĂ FACEM CU TIMPUL NOSTRU: STRUCTURAREA TIMPULUI

Retragerea 95
Ritualul 95
Divertismentul 96
Activitatea 97
Racketi şi jocuri 97
Intimitatea 97

CAPITOLUL VI RELAŢIA CU CELĂLALT ŞI CU LUMEA: POZIŢIILE DE VIAŢĂ

Noţiunea de poziţie de viaţă 100
Câştigătorii şi necâştigătorii 105
Poziţiile de viaţă şi stările eului 106

CAPITOLUL VII TEHNICILE DE COMUNICARE

Ascultarea 112
Întrebările 116
Relansările 119
O ilustrare a tehnicilor de comunicare 125

CAPITOLUL VIII MECANISMELE DE AUTOMANIPULARE: RACKEŢII ŞI TIMBRELE

Racketii 127
Racketii şi transformarea 131
Colecţia de timbre 132
Principiile după care funcţionează colecţiile de timbre 133

CAPITOLUL IX MECANISMELE DE MANIPULARE A CELUILALT: JOCURILE

Triunghiul dramatic 135
Racketi şi jocuri, un exemplu 136
Cele trei categorii de jocuri 139
Cele trei grade ale jocurilor 140
Tranzacţii şi jocuri 140
Câteva jocuri curente 143
Jocuri, racketi şi timbre 147

CAPITOLUL X ALEGERILE PRIMITIVE CARE NE CONDIŢIONEAZĂ VIAŢA: PLANUL DE VIAŢĂ

Originea scenariului 149
Matricea scenariului sau planul de viaţă 151
Diferite clasificări ale planurilor de viaţă personale şi profesionale 153
Exemple de plan de viaţă personal 156
Exemple de plan de viaţă profesional 158

Planul de viaţă al organizaţiilor 163
Scenariu şi transformare 167

CAPITOLUL XI COMPORTAMENTELE CARE NE ŢIN PRIZONIERI: MINISCENARIILE

Descrierea miniscenariilor 171
Ciclul miniscenariului 175
Elemente pentru a ieşi din miniscenariu 176

CAPITOLUL XII CUM SĂ FACEM ANALIZĂ TRANZACŢIONALĂ: CONTRACTUL 178

ANEXA I JOCUL EGOGRAMEI 182

ANEXA II CHESTIONAR DE DEBLOCARE A SITUAŢIEI 191

ANEXA III CHESTIONAR DE SCENARIU PROFESIONAL 197

ANEXA IV RĂSPUNSURI LA ÎNTREBĂRILE DE LA PAGINA 124 206

ANEXA V BIBLIOGRAFIA ANALIZEI TRANZACŢIONALE 208

ANEXA VI CITATE 211

PREFAŢĂ

Cartea pe care tocmai aţi deschis-o vă invită să vă redescoperiţi.

Pe dumneavostră înşivă, dar în acelaşi timp vă invită să-i redescoperiţi şi pe cei din jur — fie ei colegi de serviciu, membri ai familiei, prieteni sau cunoştinţe, oameni cu care aveţi diverse relaţii. Oameni care au diverse comportamente şi atitudini, diverse interese sau sisteme de valori. Relaţii despre care *gândim* că merg bine sau mai puţin bine, relaţii cărora *simţim* că le putem da un alt curs, sau relaţii cu care pur şi simplu ne-*am învăţat*. Relaţii interumane a căror bază este comunicarea — unul din scopurile analizei tranzacţionale fiind înţelegerea unor modele de comunicare, cu accent pe conţinut şi prin detalierea tehnicilor cunoscute.

Privirea nouă, profundă, asupra eului produce revelaţii captivante ca jocul luminii în descompunerea prismatică: valoarea noastră personală, profesională sau socială este de fiecare dată alta. Prin acest demers al analizei tranzacţionale putem preveni conflicte şi rezolva mai uşor probleme; putem să ne implicăm confortabil în acţiunile de schimbare atât la nivel individual, cât şi organizaţional.

Ajutorul concret pe care această carte ni-l oferă este un instrument de lucru, uşor de înţeles şi de pus în practică. Opţiunile de utilizare ale acestui instrument sunt multiple: deprinderea analizei tranzacţionale este recomandată celor care au preocupări în domeniile managementului, ca şi tuturor celor interesaţi de ameliorarea climatului în care trăiesc.

Probabil foarte mulţi dintre noi.

Cristina Chiriţă

580016

BIBLIOTECA
PANAIT ISTRATI
BRĂILA

INTRODUCERE

Ce este analiza tranzacţională (sau AT, pentru cei iniţiaţi)? Care este originea ei? Care sunt domeniile ei de aplicare, pericolele ei, avantajele şi limitele ei? Este ea primul semn al acestei revoluţii atât de aşteptată în materie de comunicare, sau un nou ambalaj pentru concepte mai vechi pe care le foloseam "fără să ştim"? Întrebările sunt numeroase şi dezbaterile continuă.

ISTORIC

Pusă la punct în anii 50 în SUA de către doctorul Eric Berne împreună cu un mic grup de psihologi şi terapeuţi, analiza tranzacţională reprezintă o teorie completă a personalităţii. Plecând in principal de la comportamentul observabil al oamenilor (fapte, vorbe, limbaj corporal etc.), Eric Berne a creat o teorie complementară la abordările psihologice tradiţionale. În fapt, demersul principal al analizei tranzacţionale constă în analizarea comportamentelor noastre, atitudinilor noastre, cuvintelor şi reacţiilor noastre psihice şi emoţionale prin zeci de grile analitice diferite (de exemplu: starea eului, poziţiile de viaţă, jocuri, simbioze etc.).

Aceste concepte ne permit să tragem rapid concluziile asupra alegerilor noastre de comportament in diferite situaţii, şi să le analizam rezultatele. Pentru multe motive, această primă descoperire a "persoanei în mediul ei înconjurător" este pe cât de importantă, pe atât de percutantă şi simplă.

În fapt, Eric Berne răspundea nevoii de simplicitate a abordării creând analiza tranzacţională. El avea nevoie de un instrument de analiză clar şi uşor de asimilat. Însuşi numele acestei teorii este probabil termenul ei cel mai ezoteric, majoritatea celorlalţi termeni provenind din limbajul american cotidian: un limbaj ilustrativ şi adesea argotic (racheţi – timbru – scenariu). Aici se află esenţialul.

Asociaţia Internaţională a Analizei Tranzacţionale (ITAA), fondată în SUA în 1965 de către un nucleu de adepţi ai AT, ajunge rapid pe locul al treilea printre asociaţiile de psihologi americani, cu peste 12.000 de membri. AT se dezvoltă, capătă anvergură şi este aplicată cu rezultate excelente. Aplicarea ei depăşeşte rapid domeniul psihologiei şi se extinde la cel al asistenţei sociale: închisori, spitale, şcoli etc. În sfârşit, AT este aplicată cadrului organizaţional în formare sau în transformare creativă – comunicării, managementului, marketingului sau altor domenii, mai întâi în SUA şi apoi şi în Japonia.

Cu ocazia celei de-a doua conferinţe europene de analiză tranzacţională, în anul 1976 in Olanda, a luat fiinţă Asociaţia Europeană a Analizei tranzacţionale (EATA) şi de atunci ea organizează anual Conferinţa Europeană de AT care reuneşte americani şi europeni în jurul marilor teme ale analizei tranzacţionale. Francezii au creat şi Institutul Francez de AT (IFAT) care grupează din 1976 psihologi, psihiatri, terapeuţi, sociologi, consilieri, formatori etc.

INSTRUMENTUL

Mulţi utilizează AT în domeniile lor profesionale şi uneori şi în viaţa personală. Aşa stând lucrurile, cum este percepută AT în Franţa?

Există mulţi pionieri care folosesc AT în organizaţii de vârf. Dar acest instrument nu face oare mai mult rău decât bine? Nu este el prea implicant, prea psihologic? Prea revoluţionar? Care este aplicabilitatea lui reală în întreprindere?

Răspunsul se află poate în faptul că analiza tranzacţională este, întâi de toate, un instrument de analiză. Acesta este punctul ei tare: Ea nu propovăduieşte un stil de comunicare în dauna altuia, ci propune o gamă de opţiuni. Ea nu dă o soluţie simplă la o situaţie de blocaj,

ci sugerează mai multe elemente de răspuns. Ea nu interpretează comportamentul unui individ ci îi lasă grija să o facă el însuşi. Mai ales, ea nu judecă. Această atitudine este destul de nouă în lumea formării profesionale, unde se aşteaptă să existe toate răspunsurile gata pregătite, planuri de acţiune, eventual reţete. AT este un instrument de soluţionare în mâinile individului – dar şi pentru organizaţii, pentru a putea decoda şi trata problemele ele însele, aşa cum cred. Forţa analizei tranzacţionale vine deci din faptul că ea trimite responsabilitatea analizei şi a soluţionării problemelor celor cărora le aparţine în primul rând.

ANIMATORUL

Nu trebuie să uităm că mediul de comunicare determină natura comunicării – ca şi în alte domenii. În fapt, adesea analiza tranzacţională ia înfăţişarea celui care o practică, fie acesta o persoană din anturajul profesional ori personal sau un consultant. Pentru mulţi, AT este un ansamblu pragmatic care îi ajută să ia contact cu realitatea; pentru alţii, este un mijloc de a crea situaţii de conflict care vor aduce la lumină probleme mai profunde.

Dar cel care intervine trebuie să aibă o cunoaştere de sine destul de vastă, pentru a putea să rămână exterior problemei ce îi este prezentată. Analiza tranzacţională nu poate fi un instrument de soluţionare decât în măsura în care cel care intervine este conştient de propriile-i motivaţii.

Înainte de toate, cel care intervine nu va trebui să-şi asume responsabilitatea clientului, ci să-i servească drept oglindă pentru ca acesta să poată să-şi găsească el însuşi soluţiile. Iar în procesul de formare, atitudinea formatorului este la fel de importantă ca şi eficacitatea instrumentului. Care sunt valorile implicite ale animatorului? Care este relaţia sa cu grupul? Care este poziţia sa faţă de grup, în raport cu analiza tranzacţională? Dacă formatorul, prin AT, propagă propriile valori şi atitudini, acest instrument va fi în consecinţă mai puţin eficace şi participanţii vor fi mai puţin responsabilizaţi.

PEDAGOGIA

Analiza tranzacţională, sub mai multe aspecte, respectă regulile formării sau ale consilierii. Competenţa celui care intervine trebuie să fie sigură. Mulţi "se formează" pentru AT în mai puţin de câteva luni şi pretind că "o fac", când de fapt fac cu totul altceva. Ce este, mai întâi, deprinderea AT? Lectura câtorva cărţi, o ucenicie în coanimare? Un lung ciclu de dezvoltare personală? Un stagiu în SUA? O practică îndelungată pe teren?

Este deci interesant să examinăm abordarea pedagogică a unui formator. Primează conştientizarea intelectuală sau travaliul emoţional? Practică el deprinderea noilor comportamente prin exerciţii şi jocuri? Preferă abordarea raţională şi metodică a teoriei?

Deşi conceptele AT sunt atrăgătoare (intri uşor în joc), AT nu scapă legilor pedagogiei – după conştientizare, pentru a provoca o schimbare de comportament, urmează munca de aprofundare, o ucenicie controlată şi uneori o continuare pe termen lung.

Este evident că aceste întrebări nu sunt proprii AT, ci sunt comune tuturor acţiunilor de formare sau consiliere. De fapt, aplicarea AT necesită o situaţie bine definită, cu obiective determinate şi cu o motivaţie clară, atât din partea celui care intervine, cât şi din partea organizaţiei. Cu aceste elemente, AT poate deveni un instrument eficace.

OBIECTIVE ŞI POSIBILITĂŢI

Obiectivul acestei lucrări nu este să alimenteze dezbaterile asupra calităţilor analizei tranzacţionale, ci să prezinte cititorului teoria AT aşa cum o folosim noi, în mediul organizaţional.

În elaborarea acestei cărţi, am făcut câteva opţiuni:

1. Această lucrare se doreşte a fi un tur de orizont complet şi general al analizei tranzacţionale;
2. Nu vom face decât aluzii la "şcolile" de AT, fără să intrăm în detalii de diferenţe teoretice între diverşi practicieni.

Opţiunile noastre pentru o şcoală sau alta se bazează cel mai adesea pe experienţa practică în consultanţă şi formare pe care o avem.

3. Vom ilustra această teorie mai ales cu aplicaţii din categoria problemelor de comunicare şi de conducere a unei echipe sau organizaţii.
4. Vom descrie diferitele concepte ale analizei tranzacţionale în ordinea care uşurează înţelegerea lor, dar ele pot fi abordate sau aplicate în orice altă ordine şi independent unele de altele. Este totuşi evident că ele descriu o aceeaşi realitate şi că sunt incluse în aceeaşi filozofie.
5. Pentru a permite cititorului o mai bună integrare a conceptelor, am elaborat câteva chestionare personale şi profesionale care au drept scop generarea unei reflecţii asupra posibilităţilor de aplicare la practică. Vă sfătuim deci să răspundeţi la aceste chestionare pe măsură ce le întâlniţi în text sau atunci când vi se recomandă cele din anexe. De altfel, aceste chestionare vor permite unui formator (trainer) să utilizeze această carte şi ca suport pedagogic.

Forţa analizei tranzacţionale vine deci din faptul că ea trimite responsabilitatea analizei, responsabilitatea soluţionării problemelor către cei cărora le aparţine în primul rând.

Aceasta este atitudinea pe care vă sugerăm să o adoptaţi în lectura acestei cărţi.

MULŢUMIRI

Analiza tranzacţională este una dintre moştenitoarele diferitelor curente ale psihologiei moderne.

În practicarea AT, ca şi în timpul redactării acestei lucrări, am fost foarte conştienţi de importanta moştenire a şcolilor psihologice tradiţionale şi behavioriste[1], ca şi de mişcarea potenţialului uman american (gestalt[2], bioenergie, întâlnire etc.) în aceasta nouă abordare.

De asemenea, suntem recunoscători numeroşilor teoreticieni şi cercetători care au inspirat Analiza Tranzacţională şi au permis acestei teorii să se dezvolte.

În mod particular omagiem pe:

Eric BERNE, genialul şi prolificul "inventator" al conceptului, Claude STEINER - care a dezvoltat noţiunile de economia stimulărilor, de matrice a scenariilor... Steven KARPMAN, autorul triunghiului dramatic..., Thomas HARRIS pentru munca sa de a face accesibil conceptul A. T., Dorothy JONGEWARD şi Muriel JAMES pentru importantele lor scrieri, Fanita ENGLISH care în mod particular a aprofundat noţiunea de racket, ca şi pe cea de analiză structurală a

1) Behaviourism, behaviorism (psihol.) = doctrină elaborată în 1913 în SUA de către J.B.Watson, care propune substituirea psihologiei comportamentale cu o psihologie introspectivă, ce încearcă să descrie şi să explice "stările de conştiinţă"(n. trad.)
2) Gestalt (psihol.) = ansamblu structurat în care părţile şi procesele parţiale depind de întreg ansamblul; *p. ext.* formă, sens (n. trad.)

Copilului, Jacqui SCHIFF, inventatorul noţiunilor de simbioză, pasivitate...Taibi KAHLER şi Mavis KLEIN pentru munca lor la miniscenariu, Southey SWEDE, autorul unei importante munci de sinteză...şi multor altora pe care nu-i putem cita aici. Această lucrare, în mod voit schematică, este evident impregnată de gândirea lor.

Într-un mod mai general, ţinem, de asemenea, să mulţumim:

- Tuturor învăţătorilor, animatorilor şi formatorilor care au participat la propria noastră formare în analiza tranzacţională (AT nefiind decât una din abordările pe care le folosim) şi în diferite domenii ale dezvoltării personale, profesionale şi organizaţionale. Fără ei, acest document de reformulare şi de sinteză n-ar fi văzut lumina tiparului.
- Clienţilor şi prietenilor noştri cu care am avut privilegiul să lucrăm în calitate de "agenţi ai transformării", care ne-au încurajat, inspirat şi ajutat în munca noastră de cercetare, de dezvoltare şi de difuzare a AT în sânul societăţii franceze şi în ţările francofone.
- În sfârşit, mulţumim membrilor echipelor TRANSFORMATION SARL (din Paris), TRANSFORMATION SUD (din Aix-en-Provence), de DEZVOLTARE şi ale C. D. P. H. (Centrul de Dezvoltare a Potenţialului Uman), ca şi celorlalte persoane care, cu titlu individual, au participat la elaborarea acestei lucrări, mai exact:

Pascal BAUDRY, Claude BEAULIEU, Patrice BERTIER, André CHALMEL, Francois CHEDEVILLE, Guy DANO, Pierre DUFOUR-MANTELLE, Rémy FILLIOYAT, Jean Michel FOURCADE, Francis KAUFMANN, Xavier RENAUT, Jean Louis SENTIN, Alain SETTON.

CAPITOLUL I

ALEGERILE DE COMPORTAMENT: *STĂRILE EULUI*

"Toţi suntem fiinţe colective"

GOETHE

Cum se face că o persoană observată într-o perioadă de timp poate să manifeste comportamente complet contradictorii?

Imaginaţi-vă, de exemplu, un şef de serviciu care, într-o singură zi, a fost perceput eficace şi serviabil de patronul lui, destul de nerăbdător şi autoritar de către mai mulţi dintre subordonaţii lui, în timp ce secretara lui l-a simţit mai degrabă obosit şi descurajat.

De fapt, ne schimbăm uneori comportamentul, expresia, tonul, cu o asemenea viteză că un observator neinformat ar putea să se întrebe dacă este vorba despre aceeaşi persoană.

Conceptul de *stări ale eului* încearcă să dea o explicaţie acestei capacităţi umane de a schimba "feţele" sau personalitatea cu o asemenea uşurinţă, şi astfel să pună bazele acestei teorii a comunicării care este analiza tranzacţională.

A. INTRODUCERE ÎN STĂRILE EULUI

În fapt, conceptul cel mai cunoscut şi, pentru mulţi, cel mai important din analiza tranzacţională este cel de stări ale eului.

Acest concept se bazează în principal pe divizarea personalităţii individului în trei părţi, sau trei stări: Părintele, Adultul şi Copilul.[3]

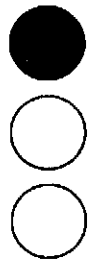
Iată reprezentarea grafică a celor trei stări ale eului:

Stările eului sunt sisteme de gândire, de emoţii şi de comportament legate de diferitele etape de dezvoltare ale unui individ şi chiar ale unui grup, cum ar fi o familie, un clan, un departament al unei organizaţii sau ale organizaţiei însăşi. În exemplul de mai sus, şeful de serviciu ar fi reacţionat probabil faţă de patronul lui din ipostază de "Adult" şi de "Copil", faţă de subordonaţi din cea de "Părinte", iar faţă de secretară din cea de " Copil".

Pentru a înţelege mai bine diferenţele dintre stările eului, vă propunem să urmăriţi, în detaliu, ce presupune fiecare dintre ele.

1. Starea eului: Părintele

Cuprinde gândurile, emoţiile şi comportamentele pe care individul le-a învăţat din surse exterioare de figuri autoritare, şi în principal de la propriii părinţi.



De exemplu:

- lumea bună are diplome;
- nu trebuie să joci cărţi;
- să nu ai încredere în patroni;
- nu te încrede în străini;
- uită-te bine înainte să treci strada...

3) Stările Eului sunt întotdeauna ortografiate cu majusculă, pentru a se distinge de părintele, adultul sau copilul care reprezintă persoane.

Originea Părintelui: modul în care un individ (sau o persoană morală) a înregistrat sistemele de gândire, de emoţii şi comportament ale persoanelor importante cunoscute, în copilărie (sau în perioada de creare a organizaţiei), adică părinţii acestuia (sau fondatorii) şi persoanele (sau organizaţiile) cărora individul (sau organizaţia) le-a urmat exemplul.

Înregistrarea Părintelui se continuă toată viaţa şi aceasta pe traiectoria definită de către primele înregistrări făcute în copilărie (sau "timpul eroic"), fără readucere în discuţie – oricând posibilă sub presiunea comună a Copilului şi Adultului.

Astfel, atunci când o persoană este "Părinte", ea reproduce atitudini şi comportamente pe care le-a împrumutat de la figurile părinţilor care au marcat-o în trecutul apropiat sau îndepărtat: patronul, profesorul, tatăl, mama.

Exerciţiu **Discuţie**

IDENTIFICAŢI-VĂ PĂRINTELE PROFESIONAL

Alegeţi persoana care, în trecut, v-a influenţat cel mai mult pe plan profesional. Acordaţi-vă timpul necesar pentru a vă aminti ceea ce spunea sau făcea în raport cu temele de mai jos şi notaţi, pe scurt:

- banii;
- munca;
- puterea;
- diplomele;
- luarea deciziilor.

Prin ce vă asemănaţi cu acest portret?

Ce ar fi dorit tatăl dumneavoastră să deveniţi din punct de vedere profesional şi de ce?

Ce ar fi dorit mama dumneavoastră să deveniţi din punct de vedere profesional şi de ce?

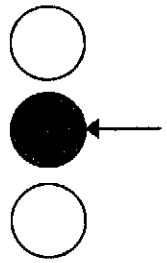
Care erau comportările şi orientările profesionale interzise de către mama şi tatăl dumneavoastră?

2. Starea eului: Adultul

Nu are nimic de-a face cu vârsta individului, ci priveşte mai degrabă domeniul "ceea ce se *gândeşte*".

Este orientat spre "realitatea" obiectivă: culege, înregistrează şi utilizează informaţiile din *orice* surse externe (din mediu) ca şi interne (ale Părintelui sau Copilului).

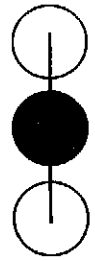
Informaţii externe (venind din mediu).



De exemplu:

- afară e cald;
- el e furios;
- nu am informaţii;
- sunt în întârziere cu 10 min.

Informaţii interne (venind din alte stări ale eului).



De exemplu:

- mi-e foame;
- mă plictisesc;
- trebuie să ajung la timp;
- sunt responsabil pentru ceea ce se întâmplă

Adultul se serveşte de aceste informaţii pentru a enunţa fapte, a calcula probabilităţi, a lua decizii, a-şi preciza obiectivele, a-şi evalua rezultatele.

De exemplu:

- cu viteza asta, dacă totul merge bine, vom ajunge pe la ora 6.00;
- dacă cererea clienţilor rămâne la acest nivel, ne epuizăm stocurile în 20 de zile;
- ţinând cont de toţi aceşti parametri, în scurt timp va trebui să angajăm trei lucrători.

Aceasta vrea să spună că dacă Adultul are informaţii insuficiente sau inexacte, el nu va putea să aprecieze corect realitatea exterioară.

De exemplu:

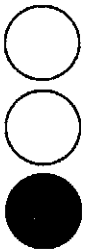
- nu am ceas, dar cred că e aproape ora 10.00;
- pământul e plat (Spania secolului XIII).

Originea Adultului

Deşi punctul său de plecare e practic situat în primul an de viaţă, gândirea autonomă, "personală" a Adultului nu se afirmă cu adevărat decât începând de la 12 ani. Ea poate fi perfecţionată toată viaţa, mai ales în măsura în care şi mediul încurajează acest lucru.

3. Starea eului: Copilul

Priveşte mai ales domeniul "ceea ce se simte" şi include nevoile, senzaţiile şi emoţiile care apar în mod natural la o persoană.



De exemplu:

- mi-e foame;
- mi-e cald;
- mi-e frică.

Această stare conţine în mod egal înregistrarea experienţelor trăite de copil şi modul în care el a reacţionat (prin emoţii şi comportări). Prin urmare, conţine comportamentele "străvechi" sau arhaice provenind din copilărie.

De exemplu:

- De la acel accident, mi-e întotdeauna frică atunci când aud zgomot de frână bruscă.
- De fiecare dată când tatăl meu ridică braţul, cred că mă va lovi.

Originea Copilului

Copilul este prima stare a eului care apare.

Ea încearcă, sub forma senzaţiilor externe sau interne toate nevoile şi dorinţele pe care în mod normal le încearcă o persoană şi le exprimă sub formă de sisteme de comportament, de gândire sau de emoţii.

Această stare conţine, pe de altă parte, înregistrarea senzaţiilor şi emoţiilor trăite în copilărie. Ea explică ideea de *condiţionare*, adică ceea ce face ca o persoană să se îndrepte - nu neapărat în mod conştient - către ceva asociat cu plăcerile şi să evite ceva asociat cu suferinţele ei, fie că există sau nu un raport durabil între senzaţie şi stimularea respectivă.

Re-condiţionarea permanentă a Copilului sub regulile de conduită ale Adultului este o condiţie a dezvoltării individului.

Atunci când o persoană este "Copil", ea poate fie să-şi trăiască senzaţiile sau emoţiile prezente, fie să retrăiască senzaţii sau emoţii din trecutul său.

Exerciţiu **Discuţie**

ALEGERILE DE COMPORTAMENT

Citiţi frazele următoare şi reacţionaţi la fiecare în câteva cuvinte, plecând de la starea eului care vi se pare cea mai adecvată, sau cea pe care aţi fi adoptat-o în mod normal în fiecare dintre situaţii. Notaţi apoi un răspuns posibil pentru celelalte două stări ale eului.

Obiectivul acestui exerciţiu este, pe de o parte, să vă ajute să exploraţi PAC-ul*) profesional şi, pe de altă parte, să vă facă să descoperiţi o alegere a comportamentelor posibile într-o aceeaşi situaţie (noi opţiuni).

1. Secretara dumneavoastră a pierdut o scrisoare importantă.

a) P b) A c) C

2. Fotocopiatorul s-a stricat.

a) P b) A c) C

* P = Părinte, A = Adult, C = Copil

3. Patronul dumneavoastră nu este mulţumit de raportul scris de unul dintre colegi.

a) P b) A c) C

4. Se aude că unul dintre colegii dumneavoastră va fi transferat.

a) P b) A c) C

5. Domnul X, şef de serviciu, a venit într-o zi în blugi şi fără cravată la birou.

a) P b) A c) C

6. Se pare că doamna Y, secretara, se întâlneşte cu patronul ei, membru al Direcţiunii Generale.

a) P b) A c) C

7. S-a anunţat o reducere de personal.

a) P b) A c) C

8. Unuia dintre angajaţii dumneavoastră i se refuză mărirea de salariu pe care aţi solicitat-o patronului.

a) P b) A c) C

Părintele, Adultul şi Copilul, stările eului, constituie o grilă de analiză care poate fi aplicată nu numai propriei persoane sau unui alt individ, ci şi unui grup, unui departament, chiar unei întreprinderi.

De exemplu, pentru o întreprindere:

regulamentul de ordine interioară
încasările
normele
valorile

P

procesele
metodele
mijloacele

A

motivarea
creativitatea
mediul, ambianţa

C

Starea de Părinte al unei întreprinderi este definită de "Părintele" fondatorului ei, "Părintele" membrilor ei, de ansamblul tradiţiilor, normelor, tipurilor de strategii ("spiritul casei") pe care le vehiculează şi de structurile specifice de control, de securitate şi de supraveghere la toate nivelurile ierarhice.

Adultul unei întreprinderi este constituit din Adultul fondatorului şi cel al membrilor, şi din ansamblul organelor de formare, de reflecţie, de producţie, de informare, de comunicare şi de decizie.

Copilul unei întreprinderi este format din Copilul fondatorului, din cel al membrilor săi (climatul), şi din structurile psihologice şi sociologice (ritualuri, obiceiuri, moduri de comunicare...)

Exerciţiu **Discuţie**

PAC-UL UNUI DEPARTAMENT

Definiţi în câteva rânduri Părintele (valorile şi normele explicite sau implicite), Adultul (metodele) şi Copilul (creator, liber, păcălit etc.) din departamentul sau din organizaţia dumneavoastră.

Părinte:

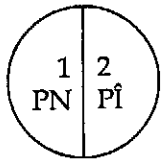
Adult:

Copil:

B. ANALIZA FUNCŢIONALĂ

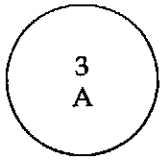
Analiza funcţională reprezintă subdivizarea stărilor eului după funcţiile comportamentale pe care le îndeplinesc.

Domeniul
"ceea ce se învaţă"



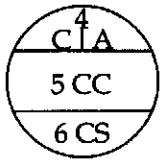
1. Părintele Normativ
2. Părintele Întreţinător (care asigură existenţa)

Domeniul
"ceea ce se gândeşte"



3. Adultul

Domeniul afectiv
"ceea ce se simte"



4. Copilul Adaptat (rebel sau supus)
5. Copilul Creator[4]
6. Copilul Spontan

Părintele Normativ reprezintă judecăţile de valoare şi normele sociale.

Părintele Întreţinător reprezintă recomandările ("reţetele") şi modalităţile de a întreţine şi de a-şi asuma răspunderea.

Adultul presupune tratarea informaţiilor, a faptelor, ideilor, şi a probabilităţilor.

Copilul Adaptat, Rebel sau Supus cuprinde reflexele condiţionate.

Copilul Creator sau Micul Profesor presupune intuiţiile, ideile magice.

Copilul Spontan cuprinde senzaţiile şi emoţiile.

1. Părintele

Părintele este domeniul a ceea ce se *învaţă* şi cuprinde:

- ceea ce o persoană a copiat din cuvintele şi din gesturile părinţilor săi şi ale altor figuri de autoritate. Aceste înregistrări sunt disponibile de fiecare dată când lipsesc timpul sau informaţiile necesare pentru elaborarea unui răspuns Adult – aşadar un răspuns gândit.

4) Copilul Creator aparţine de fapt Analizei Structurale. Îl prezentăm aici din motive de simplificare.

- Datele sociale şi culturale (valori şi tradiţii) pe care persoana le-a înregistrat în mediul său. Prin urmare, Părintele este indispensabil pentru funcţionarea socială şi culturală.
- Învăţămintele pe care persoana le-a tras din experienţa proprie (generalităţi şi principii) şi le-a stocat "o dată pentru totdeauna". Aceste învăţăminte constituie un cadru de referinţă în care acţionează Părintele.

Se disting două părţi în interiorul Părintelui:

a) *Părintele Normativ:*

Părintele Normativ cuprinde ansamblul valorilor, acelea *a priori* (pozitive şi negative) şi norme de comportament. El răspunde la întrebarea "Ce e de făcut?" cu "trebuie, nu trebuie..."

Părintele Normativ spune Copilului ce *trebuie* să facă. El este determinat de scenarii culturale şi familiale (scări de valori şi scheme de comportament). El facilitează executarea automată a sarcinilor repetitive. Pune limite protectoare când adecvate, când abuzive.

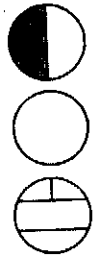
De exemplu:

- Oamenii serioşi poartă cravată.
- Uşile sunt făcute pentru a fi închise.
- Trebuie să ajungi la timp când ai o întâlnire.
- O scrisoare către un client nu trebuie să conţină greşeli.
- Nu mergeţi pe şantier fără cască.

b) *Părintele Întreţinător:*

Părintele Întreţinător conţine ansamblul modalităţilor de a face "reţetele" pe care persoana le-a copiat în mediul său. Permite răspunsuri rapide la o serie întreagă de întrebări ce încep prin "Cum să fac?": cum să fac să am grijă, să fiu responsabil, să supravieţuiesc, să lucrez, să mă distrez, să-mi exprim furia, să mă ocup de copii etc. Părintele Întreţinător spune Copilului cum să facă ceea ce trebuie să facă. Îl încurajează, îi dă căldura şi îngrijirile de care are nevoie ca să

trăiască, ca şi permisiunea de a trăi şi de a creşte. La extrem, el face tot ce-ar trebui Copilul să facă, adică îl "cocoloşeşte" şi îl supraprotejează.



De exemplu:

- Dacă aveţi vreo problemă, veniţi să mă vedeţi.
- Aşa trebuie să faceţi, aţi înţeles?
- Voi face eu raportul în locul tău, stai liniştit.

Înregistrările existente în interiorul Părintelui pot sau nu să fie adaptate la supravieţuirea şi la împlinirea persoanei. Uneori îi sunt chiar dăunătoare (de exemplu când sunt abuzive sau contradictorii).

Se numeşte "parentaj" munca ce constă în înlocuirea acestora cu alte înregistrări care să fie pozitive. Pe de altă parte, într-un mediu care evoluează rapid, cum este cazul în zilele noastre, pentru marea majoritate a indivizilor şi a întreprinderilor este necesară reexaminarea periodică a înregistrărilor parentale, ca şi actualizarea lor.

Exerciţiu **Discuţie**

COMPARAŢI-VĂ PĂRINŢII

Reflectaţi la criticile care sunt aduse tinerilor din întreprinderea dumneavoastră în raport cu următoarele teme, reflectaţi la valorile care stau la baza acestor critici şi imaginaţi valorile care sunt la baza poziţiilor tinerilor.

Îmbrăcămintea

Orarele de lucru

Şomajul

Banii

Familia

Patria

Care ar putea fi diferenţele între Părintele unei femei şi cel al unui bărbat în raport cu aceste teme?

Care ar putea fi diferenţele între Părintele unui Spaniol, unui Algerian, unui American şi unui Francez în lumea întreprinderii, în raport cu aceste teme?

Reluaţi ansamblul reacţiilor dumneavoastră faţă de aceste teme şi imaginaţi poziţii mai suple sau mai comprehensive care ar permite o mai bună exprimare a Părintelui dumneavoastră Întreţinător.

2. Adultul

Adultul este domeniul a ceea ce se *gândeşte*.

Neutru faţă de Părinte şi Copil, el corespunde atitudinii detaşate. Atent la timpul prezent şi la realitatea exterioară, Adultul colectează informaţiile necesare, interne sau externe. Le analizează şi trage concluziile raţionale sau determinate de probabilităţi.

Adesea numit şi Calculator[5], Adultul înţelege realitatea fără afectivitate (Copilul) şi fără judecată de valoare sau asumarea vreunei responsabilităţi (Părintele).

Funcţionarea lui este diferită de cea a Copilului Creator pentru că este logică, adică se bazează pe limbaj. Adultul este deci, mai mult decât Copilul Creator, capabil de abstracţie şi mult mai puţin dependent de senzaţiile imediate.

Din contră, percepţia sa asupra lumii este structurată prin limbajul folosit, aşa că este dependentă de un context cultural. În interiorul acestui "tipar", Adultul poate fi considerat obiectiv.

3. Copilul

Copilul este domeniul a ceea ce se *simte*. El conţine:

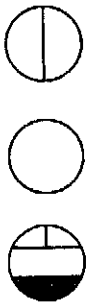
- Senzaţiile şi emoţiile naturale aşa cum apar ele în fiecare moment (programarea biologică internă).

5) Sensul este de calculator personal, computer - PC (n. trad.)

- Înregistrările senzaţiilor şi emoţiilor trecute, şi în mod particular înregistrările primelor emoţii importante (emoţiile arhaice).

Se disting trei părţi în interiorul Copilului:

a) *Copilul Spontan*



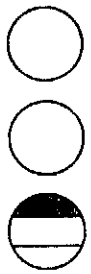
Copilul Spontan spune ceea ce vrea atunci când vrea. El exprimă, sub formă de mişcări fizice şi de emoţii, nevoile cele mai fundamentale, în reacţie directă cu plăcerea şi suferinţa.

Funcţia sa esenţială este de a asigura reglarea biologică a organismului şi de a da stărilor eului mai elaborate, informaţiile necesare pentru a menţine pe termen lung condiţiile unui asemenea echilibru. Acestea se dezvoltă, deci, în acelaşi timp în folosul dar şi pe cheltuiala Copilului Spontan.

În afara nevoilor fiziologice şi senzaţiilor (plăcere şi suferinţă), comportamentul Copilului Spontan este guvernat de către cele patru emoţii fundamentale (frica, tristeţea, furia, bucuria).

b) *Copilul Adaptat*

Copilul Adaptat, care este sub influenţa unui Părinte (al lui sau al altcuiva) se exprimă de fiecare dată când acţionăm în scopul de a câştiga "persoane cu greutate", reale sau imaginare în anturajul nostru, sau în scopul de a le face să reacţioneze în felul dorit.



Vorbim despre Copilul Adaptat Supus dacă obiectivul este de a trăi în armonie cu aceste persoane, de a le obţine aprobarea, sau de a fi supus lor.

Este vorba despre Copilul Adaptat Rebel dacă persoana acţionează contra directivelor parentale, în scopul de a obţine atenţie în detrimentul afecţiunii, sau reacţionează la un Părinte abuziv.

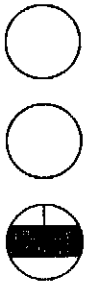
Copilul Adaptat maschează şi reglează impulsurile Copilului Spontan sub forme mai stabile şi mai acceptabile din punct de vedere social. Aşadar el dă în mod normal securitatea şi integrarea necesare persoanei în sânul grupului social căruia îi aparţine. Prea dezvoltat, el frânează şi inhibă dezvoltarea Copilului Spontan.

Exemple:

ADAPTAT SUPUS: - Da, domnule director! (aoleu, n-am înţeles nimic, ce-o să mă fac?)

ADAPTAT REBEL: - Să nu credeţi că m-aţi păcălit! Voi discuta cu delegatul sindical şi o să vedeţi ce urmează!

c) *Copilul Creator* (sau Micul Profesor)



Copilul Creator este sursa creativităţii şi inovaţiei. Gândirea sa s-a elaborat când copilul, foarte mic fiind, nu dispunea încă de un limbaj veritabil. Ea este intuitivă, chiar magică. Are în acelaşi timp avantaje nete faţă de gândirea raţională a Adultului: puţin verbalizată, este dificil Părintelui Critic să o cenzureze şi Părintelui Întreţinător să-i spună cum să facă. Prin urmare, ea se bazează pe un ansamblu de percepţii puţin precise dar complete, a se înţelege sintetice; de asemenea, neavând nici obiceiuri, nici tradiţii, nici chiar metode (la propriu vorbind), ea abordează fiecare lucru cu o "privire nouă".

Exemplu:

- Nu ştiu de ce, dar am impresia că mă las păcălit.
- Nu pot să explic de ce, dar prezenţa lui aici mă reconfortează.

Alt avantaj: deoarece ea nu este încărcată cu raţionamente lungi, răspunsurile ei sunt aproape instantanee. Este posibil să le folosim ca atare, sau să le folosim pentru a orienta căutările Adultului. În sfârşit, deoarece s-a format în cadrul extrem de intens al relaţiilor familiale, Copilul Creator dispune de o cunoaştere şi de o înţelegere foarte profunde în tot ceea ce priveşte relaţiile interpersonale. El joacă astfel adesea un veritabil rol de "peşte-pilot" în domeniul relaţiilor unei persoane cu altele. Este "radarul" atât de util celor care fac comerţ.

Copilul Creator are totuşi inconvenientul de a fi ilogic sau incoerent, de a considera dorinţele sale realitate sau faptul că poate funcţiona fantastic, imaginar.

Fiecare stare a eului are aspecte pozitive şi aspecte negative:

PÎ pozitiv: sfătuieşte, protejează, susţine şi acordă permisiuni.

PÎ negativ: supra-protejează, "cocoloşeşte", sufocă şi frânează.

PN pozitiv: pune limite, stabileşte drepturi şi îndatoriri şi veghează la aplicarea lor

PN negativ: devalorizează, limitează, sterilizează.

CA pozitiv: se protejează, învaţă, se apără şi reacţionează.

CA negativ: se autodistruge, se devalorizează, provoacă.

CS pozitiv: trăieşte liber şi natural.

CS negativ: poate răni, nu ţine cont de realitatea socială.

CC pozitiv: "se prinde" repede, inventează soluţii noi şi găseşte scurtături.

CC negativ: ia propriile dorinţe drept realităţi, trăieşte într-o lume magică şi este prizonierul jocurilor sale...

A negativ: proasta lui funcţionare, nefuncţionarea lui sau funcţionarea exclusivă pot fi considerate negative. Adesea, de exemplu, ia decizii fără să aibă destule informaţii sau caută prea multe informaţii.

A pozitiv: rezolvă problemele, are prevedere, se depărtează de problemă ca să aibă o viziune de ansamblu.

Este deci important să ştim să ne servim de toate aceste stări ale Eului şi să apreciem toate stările eului ale persoanelor care ne înconjoară, însă trebuie să ţinem cont de următorii parametri:

1. Gradul de urgenţă (dacă ceva arde, explicaţiile Adultului pot fi de prisos, Copilului trebuie să-i fie calmată panica etc.).
2. Persoanele în cauză (trebuie uneori să-i protejăm pe unii şi să lăsăm mai multă independenţă altora).
3. Sarcina de îndeplinit (dacă aveţi un obiectiv, toate stările eului pot fi mijloace de a-l atinge).

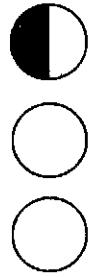
Astfel, toate elementele pot fi utile într-un echilibru armonios.

C. COMPARAŢIA STĂRILOR EULUI

Paginile care urmează explică detaliat diferitele moduri de a recunoaşte fiecare stare a eului şi arată cu mai multe detalii avantajele şi inconvenientele acestora. Citiţi-le cu atenţie.

Vă propunem, de asemenea, să jucaţi jocul egogramei propus în ANEXA 1.

PĂRINTELE NORMATIV



COMPORTAMENT GENERAL: prescriptiv, protector, directiv, împrumută elemente din cultură şi de la părinţi.

ATITUDINI FIZICE: braţele încrucişate şi bărbia în piept; capul dat pe spate, spatele drept şi rigid, sprâncene încruntate, deget întins, priviri pe deasupra ochelarilor, atitudine de judecare sau evaluare; capul sprijinit pe mână cu un deget pe gură şi un deget ridicat de-a lungul obrazului. Poate fi rece, disprețuitor, dominator.

VOCE: sigură, autoritară, hotărâtă, critică, indignată, tranşantă, dezgustată, intimidantă, emfatică, furioasă, energică.

EXPRESII VERBALE: proverbele, frazele sentenţioase, sloganurile, maximele şi citatele moralizatoare: "De câte ori va trebui să, este aşa şi nu altfel, să ne păstrăm calmul înainte de orice, descurcaţi-vă, nu vreau să ştiu despre asta, două precauţii sunt mai bune decât una singură."

CUVINTE: este bine, este rău, disciplină, moral, imoral, valori, idiot, bun, pertinent, ridicol, sănătos, normal-anormal, defecte-calităţi, îngrijit, responsabil-iresponsabil, drept-nedrept, adevărat-fals, tu trebuie, tu ar trebui, trebuie, ar trebui, important, întotdeauna, niciodată, într-adevăr.

CONŢINUT: judecăţi de valoare, norme, morală, reguli de conduită, principii, definiţii, etică, limite.

ORIGINE: socială şi culturală.

ATITUDINI ÎN RAPORT CU FAPTE ŞI PERSOANE: aprobare, reafirmă ceea ce trebuie sau ar trebui să fie, modul în care trebuie sau ar trebui reacţionat.

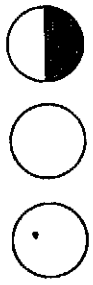
MONOLOGURI INTERIOARE de tip pozitiv: îmi place ca lucrurile să fie în ordine, să fie bine făcute, ca oamenii să se poarte aşa cum e bine să se poarte. Consider că o organizaţie trebuie să se concentreze pe obiective.

De tip negativ: sunt considerat un persecutor şi am impresia că şi sunt. Mi se spune că sunt autoritar, critic şi că am mereu aerul de om iritat. Nu tolerez nimic celorlalţi, dar nici mie însumi. Uneori am impresia că sunt singurul care mai are puţină demnitate şi-mi spun "la ce bun?!" – dar nu trebuie să mă las în voia soartei, aşa că-mi vin în fire.

AVANTAJE: transmite ceea ce structurează corpul social şi astfel favorizează integrarea individului, a se înţelege chiar supravieţuirea lui în anumite cazuri. "Răspunsurile" lui au avantajul de a fi toate gata şi general admise. Ele sunt liniştitoare. Protejează de pericole punând limite.

INCONVENIENTE: poate, dacă este prea rigid, să inhibe exprimarea individuală, să nege sensibilitatea, să cenzureze creativitatea. În mod fundamental conservator, poate fi inadaptat la mediul său actual. Posibil persecutor.

PĂRINTELE ÎNTREŢINĂTOR



COMPORTAMENT GENERAL: săritor, reconfortant, cu elemente împrumutate de la părinţi sau de la figurile parentale şi din cultură.

ATITUDINI FIZICE: gesturi de primire şi de deschidere, bate cu palma pe umăr, braţe deschise, surâzător, arată semne de încurajare, priveşte o persoană care lucrează stând în spatele ei, aplecat spre înainte, atitudine învăluitoare.

VOCE: liniştitoare, călduroasă, îi pasă de celălalt, reconfortantă, interesată, gravă, dulce, iubitoare, protectoare, mieroasă, dulceagă.

EXPRESII VERBALE: nu ezita să mă cauţi dacă ai nevoie de ceva, fii sigur că..., nu te preocupa, mă ocup eu, unde doare?, este bine pentru tine, fii prudent, nu e grav, o să fac eu în locul tău, iată cum trebuie să faci, sunt aici ca să te ajut, este spre binele tău, poţi să faci acest lucru, am încredere în tine.

CUVINTE: siguranţă, pericol, sfat, ajutor, aşa, exemplu, grozav, foarte bine, încredere, a ajuta, primire, susţinere.

CONŢINUT: reţete sau moduri de a face ceva, obiceiuri, tradiţii.

ORIGINE: socială şi culturală.

ATITUDINI ÎN RAPORT CU FAPTE ŞI PERSOANE: vede semne de încurajare şi de descurajare, şanse sau pericole, bucurii sau suferinţe potenţiale.

MONOLOGURI INTERIOARE, de tip pozitiv: îmi place să mă ocup de alţii, ştiu că fac bine, am sentimentul că sunt util, că fac bine în jurul meu, este important pentru mine, trebuie să ştii să te dedici, să te devotezi.

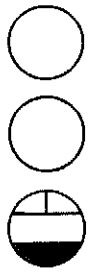
De tip negativ: oamenii mă tratează ca şi cum aş fi un salvator profesional: la serviciu, acasă, mă ocup de alţii, am grijă de ei. Ştiu că au nevoie de mine, nu este vina lor, dar îmi mănâncă toată energia şi am impresia că până la urmă le fac mai mult rău decât bine. După tot ce am făcut pentru ei!... Dar nu pot să-i abandonez, totuşi ei sunt mai de plâns decât mine.

AVANTAJE: îi permite copilului să trăiască şi să crească, îl protejează de pericole şi-i creează condiţiile necesare înfloririi, siguranţei – condiţii importante ale formării unui adevărat adult.

INCONVENIENTE: poate împiedica dezvoltarea celuilalt. Prea multă protecţie sfârşeşte prin a sufoca, mai ales dacă este impusă. Simenon[6] vorbeşte despre "generozitatea nemiloasă" a mamei lui. În rolul de salvator probabil, Părintele Întreţinător poate, în loc să-i salveze pe cei pe care-i ajută, să-i afunde complet.

6) Georges Simenon (1903 – 1989) – scriitor belgian de expresie franceză, autorul a numeroase romane, mai ales poliţiste, ce conţin ample descrieri psihosociologice sau "de atmosferă" (ex. ciclul anchetelor comisarului Maigret, începând cu 1932) (n. trad.)

COPILUL SPONTAN



COMPORTAMENT GENERAL: liber, spontan, natural, ca un individ aflat în prima copilărie. Nu prea ţine cont de constrângerile mediului social.

ATITUDINI FIZICE: îi place să se amuze, să se mişte, să exploreze, să creeze, are limbaj corporal variat, puţină pudoare fizică, sare, aplaudă, se fâţâie, privire directă, foarte expresivă, îşi trăieşte toate senzaţiile, cască, se întinde, aleargă, cântă.

VOCE: înaltă, liberă, energică, spontană, fluctuantă, excitată, fără inhibiţii, vorbeşte repede, strigăte, plânsete, râsete înfundate.

EXPRESII VERBALE: limbaj simplu, onomatopee, imitaţii, repetiţii, bâlbâieli, vorbeşte pentru sine, exclamaţii, interjecţii, vreau, nu vreau, am chef.

CUVINTE: şic, beah, mda, rahat, şşşt, hei, ah, ei na!, nu e bine, aha, ete!, mişto!

CONŢINUT: trebuinţe fiziologice şi biologice de bază, senzaţii (plăcere şi suferinţă) şi emoţii: bucurie, frică, furie, tristeţe.

ORIGINE: biologică.

ATITUDINI ÎN RAPORT CU FAPTE ŞI PERSOANE: vede surse de plăcere şi de suferinţă, ceea ce declanşează emoţii.

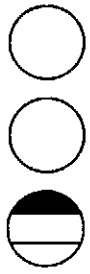
MONOLOGURI pozitive şi negative urmărind emoţia care este în legătură cu situaţia sau mediul.

AVANTAJE: sursă (dar nu expresie) a oricărei energii şi oricărei plăceri, Copilul Spontan este baza biologică pe care se edifică personalitatea. Satisfacerea lui este fundamentală şi, în acelaşi timp, sursă de dinamism.

INCONVENIENTE: Copilul Spontan poate fi un copil "sălbatic". El poate, ca Rousseau[7], să viseze la farmecul stărilor naturii şi este adesea bine să regăsească valoarea corpului şi emoţiilor, cu condiţia să ştie că un oarecare control al Copilului Spontan de către Copilul Adaptat este indispensabil unei ajustări sociale favorabile.

7) Henri *le Douanier* Rousseau (1844 - 1910) Pictor francez, maestru al picturii naive, a cărui poreclă (douanier = vameş) se datorează faptului că a lucrat ca perceptor în Administraţia Parisului (1871 - 1893) (n. trad.)

COPILUL ADAPTAT SUPUS



COMPORTAMENT GENERAL: reacţionează supunându-se figurilor parentale şi instituţiilor.

ATITUDINI FIZICE: supus, ţine cont de ceilalţi, îi lasă să se simtă în largul lor (poate merge până la supra-adaptare), ridică două degete ca să vorbească, respectă uzanţele şi normele, este rezervat, ţine capul înclinat, poate fi fermecător, indică linişte, "opreşte la semafor", priveşte de jos în sus către ceilalţi, căutând aprobarea parentală.

VOCE: dulce, slabă, respectuoasă, rezonabilă, bombănitoare, plângătoare, ezitantă.

EXPRESII VERBALE: mi-ar plăcea, aveţi dreptate, încerc, am încercat să..., vă rog frumos, aţi putea să...; foloseşte expresii anonime şi impersonale (ar trebui să..., nu-i aşa că...); am făcut cât am putut eu de bine, da, dar..., nu îndrăznesc, este dificil.

CUVINTE: vinovat, ruşine, timid, a încerca.

CONŢINUT: (felul în care ştie să-şi trăiască viaţa, bunele maniere), reflexe condiţionate, sentimente.

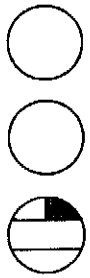
ORIGINE, ATITUDINI: reacţionează în funcţie de figurile parentale urmând siguranţa sau nesiguranţa încercată.

MONOLOGURI: nu este corect, nu trebuie să exagerăm, nu foloseşte la nimic să te faci remarcat, din fericire ceilalţi ştiu mai bine decât mine, să evităm să facem valuri, eu ştiu să cooperez, eu ştiu să cooptez, fiecare trage spuza pe turta lui, nu vom putea avansa, esenţial este ca până la urmă să ne înţelegem, părerea mea nu spune mare lucru.

AVANTAJE: integrează automatismele sociale utile pentru viaţa în societate.

INCONVENIENTE: excesul de supunere duce la indecizie, la tulburare.[8]

COPILUL ADAPTAT REBEL



COMPORTAMENT GENERAL: reacţionează în opoziţie cu figurile parentale şi instituţiile.

ATITUDINI FIZICE: rebel, ţinând cont de ceilalţi revoltându-se (poate merge până la violenţă), taie vorba, ridică vocea, privire licăritoare, surâs maliţios, eventual grosolan, răspunde cu aceeaşi monedă, debitul verbal poate fi rapid, încalcă regulile sau ordinele.

VOCE: violentă, energică, puternică, stăpânită, mânioasă.

EXPRESII VERBALE: nu aveţi dreptul, puteţi să căutaţi mereu, mi-ar plăcea să văd asta, nu mă mai deranjaţi, nu puteţi să mă obligaţi, în nici un caz, precis nu, NU, o să vadă ei, nu vreau.

CUVINTE: mândru, a îndrăzni, drept.

CONŢINUT: reflexe condiţionate şi sentimente.

ORIGINE: socială şi culturală, socializarea Copilului Spontan. IDEM (vezi la Supus), apare şi ca reacţie faţă de un abuz de putere.

ATITUDINI: reacţionează în funcţie de figurile parentale urmând siguranţa sau nesiguranţa încercate, reacţie faţă de un abuz de putere.

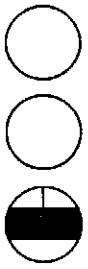
MONOLOGURI: este întotdeauna la fel, o să mă apăr, încearcă să mă păcălească, o să rezist, n-o să ajung unde vor ei, nu au dreptul, este un abuz de putere, le arăt eu că ştiu să mă apăr, ceilalţi se lasă în voia sorţii, trebuie să reacţionez şi să împiedic asta, nici poveste să mă las călcat în picioare.

AVANTAJE: protejează Copilul Liber de excesul de putere.

INCONVENIENTE: excesul de rebeliune duce la agitaţie sau la violenţă care i se poate întoarce împotrivă.

8) vezi noţiunea de simbioză (n. aut.)

COPILUL CREATOR[9]



COMPORTAMENT GENERAL: un copil capricios, absorbit de visele şi creaţiile lui, sau un observator intuitiv (navigând cu "radarul").

ATITUDINI FIZICE: privire strălucitoare, ochi atent, "scăpărând" de maliţiozitate, de viaţă, de inteligenţă, agitat, activ, zgomotos, distruge pentru a înţelege, se leagănă pe scaun, complet absorbit de ceea ce face, pune întrebări cu capul înclinat într-o parte, îşi ţine respiraţia.

VOCE: fermecătoare, spontană, urcă şi coboară, prost articulată, curioasă, cu investigaţii sonore, manipulatoare.

EXPRESII VERBALE: şi dacă? De ce? pune "mari" întrebări asupra lucrurilor evidente sau subiectelor tabu, arată-mi, spune-mi, prima şi a doua impresie, presupun, am o idee, expresii argotice noi, a da, înţeleg... (intuitiv), jocuri de cuvinte.

CUVINTE: intuiţie, aranjare, supoziţie, poate, hmm! hmm! mmm!

CONŢINUT: intuiţii, idei magice, cum să manipulezi oamenii.

ORIGINE: pre-logică, parţială şi neterminată.

ATITUDINI ÎN RAPORT CU FAPTE ŞI PERSOANE: interes sau plictiseală, amuzament sau indiferenţă.

MONOLOGURI pozitive: îmi place să-mi pice fisa repede. Ceea ce-mi place este să abordez o persoană nouă, o muncă nouă, o problemă nouă şi să ghicesc ce se află în spatele ei. În general, prima impresie este cea bună. Îmi place, de asemenea, să atac o problemă de nerezolvat: sfârşesc întotdeauna prin a găsi o şmecherie care să ocolească dificultăţile.

Negative: simt lucruri confuze, forţe oculte în jurul meu, oameni care încearcă să mă facă să fac ceea ce nu am chef. Atunci încerc să împac aceste forţe şi aceşti oameni, dar nu merge cu adevărat niciodată. Mă întreb de ce, ar trebui să fie din cauza... Cred că într-o zi

9) la nivel comportamental (analiza funcţională), Copilul Creator face parte din Copilul Spontan (n. aut.)

va veni cineva care va şti să mă iubească şi să mă aprecieze, şi încerc să mă gândesc mult la asta, ca să-l fac să vină mai repede.

AVANTAJE: poate constitui un ghid preţios pentru Adult, mai ales în domeniul relaţiilor umane. Îl înţelege bine pe Copil şi stimulează activitatea creatoare şi artistică.

INCONVENIENTE: strălucirea Micului Inventator nu este adesea decât de suprafaţă şi ajută la întreţinerea ideilor magice, a superstiţiilor, a viselor secrete care, atât timp cât nu sunt scoase la lumină de Adult, deviază întreaga activitate a persoanei.

ADULTUL

COMPORTAMENT GENERAL: neutru, ascultă, reformulează, caută informaţiile obiective, se distanţează pentru a înţelege mai bine realitatea, situaţiile.

ATITUDINI FIZICE: postură dreaptă şi destinsă, deschisă şi neutră, atentă, frecvente contacte vizuale cu interlocutorul, privire directă şi neutră.

VOCE: egală, destinsă, neutră, afirmare, negare, clară, încrezătoare, calmă.

EXPRESII VERBALE: înţeleg ceea ce vreţi să spuneţi, dacă vă înţeleg bine, este probabil că, există două soluţii, ipoteze, în rezumat; frazele Adultului sunt clare şi concise, tehnice, informative, logice, au un conţinut precis.

CUVINTE: ce, când, unde, de ce, cine, cum, cât, da, nu, alternativă, posibilitate, probabil, relativ, gândesc că, fapte, rezultate, obiective, mijloace, metode, exact, inexact, ipoteze.

CONŢINUT: fapte, idei, probabilităţi. Informaţii asupra persoanei însăşi şi asupra mediului ei. Metode de analiză şi raţionament.

ORIGINE: logică şi culturală.

ATITUDINI ÎN RAPORT CU FAPTE ŞI PERSOANE: cunoaştere sau ignoranţă. Ia sau nu ia la cunoştinţă despre cele ce se întâmplă.

MONOLOGURI pozitive: am încredere în mine. Când iau o problemă în mâini, dacă hotărăsc să o rezolv, atunci aloc timpul şi mijloacele dorite şi reuşesc. În fond, nu există mistere.

Negative: adultul exclusiv, fără contact cu Copilul sau Părintele, neagă bogăţia umană a personalităţii. Devine rece, distant, fără morală şi fără spontaneitate. Discursul său interior devine calculat: "Să dăm afară pe toată lumea, cu maşinile vom avea mai puţine probleme".

AVANTAJE: veritabil agent al transformării, are capacitatea de a gestiona şi integra potenţialul celorlalte stări ale eului.

INCONVENIENTE: dacă nu integrează nevoile Părintelui şi Copilului, poate părea rece, fără valori şi sentimente profunde. Dezvoltarea lui este lentă şi îi trebuie mult timp pentru a fi cu adevărat capabil să preia controlul persoanei. Depinde de energia Copilului şi a Părintelui şi, prin urmare, trebuie să fie în acord cu ele pentru a putea să funcţioneze.

D. STĂRILE EULUI ŞI REZOLVAREA PROBLEMELOR

Atitudinea diferitelor stări ale eului în materie de rezolvare a problemelor

Părinte normativ

Este gardianul "legii", al valorilor şi veghează la respectarea limitelor şi normelor. Dirijează alegerea soluţiilor către acelea care sunt în acord cu valorile sale. Această atitudine şi aceste soluţii pot fi structurante şi dinamice, la fel de bine pentru un individ sau un grup. Ele pot, de asemenea, să fie neadaptate la situaţia actuală, ceea ce este dăunător dacă sunt impuse cu autoritate şi dacă ceea ce nu intră în cadru este descalificat.

Exemplu:

- Am făcut mereu astfel şi am avut succes. Nu avem motiv să schimbăm.
- Sunt sigur de ceea ce avem de făcut, şi dacă am nevoie de opinia dumneavoastră, o să v-o cer.
- Ţinând cont de buget, nu putem face nimic altceva.

Părinte Întreţinător

Pune în valoare persoana şi îi dă dreptul să greşească. O încurajează să facă bine ceea ce face. Creează un climat propice lucrului în echipă. Fiind prea liniştitor, Părintele Întreţinător poate să încurajeze slăbiciunea, să scuze ineficacitatea şi, în final, să favorizeze o atitudine prea permisivă. Pe scurt, poate încuraja şi descuraja, în funcţie de persoană şi context.

Exemplu:

- Nu trebuie să vă neliniştiţi pentru această greşeală, pentru că oricum experienţa aceasta vă va fi profitabilă.
- Nu sunt sigur că ai dreptate, dar mergi mai departe, am încredere!
- Grozav!

Copilul Spontan

Copilul Spontan ignoră existenţa problemelor, el nu are probleme. El spune clar ceea ce vrea şi ceea ce nu vrea. Când plăcerea sau suferinţa sunt prea intense, le exprimă puternic sub forma emoţiilor care devin dificil de stăpânit. Senzaţiile sunt extrem de fine şi bogate în informaţii pentru Copilul Creator şi pentru Adult.

Exemplu:

- Grozav!

Copilul Adaptat

Copilul Adaptat răspunde problemelor adoptând modele prestabilite a căror eficacitate contează mai puţin decât raportul pe care-l au cu autoritatea (supunere sau rebeliune). Mai mult decât autoritatea externă, Părintele intern este cel care contează pentru Copilul Adaptat. Pe Părintele intern va căuta el să-l satisfacă, adoptând o atitudine de supunere sau de rebeliune, vizând astfel reuşita sau eşecul. Prin urmare, la nivelul Copilului Adaptat sunt puse în operă anumite componente ale eşecului şi ale reuşitei. În cazul situaţiilor neobişnuite, Copilul Adaptat va fi probabil inhibat de teamă şi de ezitare.

Exemplu:

- Oricum, ce puteţi să faceţi? Asta nu va schimba nimic.
- Nu sunt sigur de rezultat, şi atunci prefer să nu merg mai departe.
- Am făcut bine că am urmat procedura, am putut evita capcanele.

Copilul Creator

Copilul Creator ocupă un loc important în rezolvarea problemelor, funcţie pe care o asigura, de altfel aproape în totalitate, înainte de apariţia Adultului. Calitatea observaţiilor sale în materie de relaţii umane (construite în căminul familial) îi permite adesea să "inventeze" în acest domeniu soluţia cea mai elegantă şi cea mai rapidă. Dar raţionamentul său este puţin elaborat. El propune mai ales soluţii simple, uneori geniale dar adesea simpliste sau nerealiste. Intuiţiile trebuie să fie luminate de către Adult. În acest caz, Copilul Creator joacă rolul util al "peştelui-pilot", de unde importanţa care i se acordă în creativitate, unde fazele numite de deschidere îi sunt integral consacrate.

Exemplu:

- Se pune ceva la cale, sunt sigur. Uită-te la această activitate.
- Simt că sunt pe o pistă bună, sunt convins de acest lucru.

Adultul

Rezolvarea problemelor (a celor interne persoanei şi a celor cu mediul înconjurător) este funcţia permanentă a Adultului. El emite ipoteze, evaluează soluţii (cântăreşte ce e pentru sau contra) fără judecăţi de valoare şi fără emoţii, nu supraestimează persoanele şi decide când este necesar acest lucru. Funcţionarea lui depinde de calitatea informaţiilor şi programelor de care dispune. Perfecţionarea lui este mereu posibilă, dar este o muncă de lungă durată care face să pară iluzorii reţetele de schimbare instantanee. În aşteptare, Adultul este adesea constrâns să facă apel de urgenţă la soluţii gata pregătite pe care i le propun celelalte stări ale eului: principiile Părintelui Autoritar, reţetele Părintelui Întreţinător, emoţiile Copilului Spontan, automatismele Copilului Adaptat sau intuiţiile Copilului creator. Între-

barea care apare este dacă are destulă energie disponibilă pentru a păstra controlul...

E. METODE DE REZOLVARE A PROBLEMELOR PORNIND DE LA STĂRILE EULUI

1. Formulaţi problema în termenii: "Cum să facem pentru..."
2. Răspundeţi la problemele următoare:

a) Sunt eu însărcinat cu rezolvarea problemei, este într-adevăr responsabilitatea mea? Dacă nu, a cui este responsabilitatea?

Adesea apar situaţii de supraîncărcare cu probleme care nu-l privesc pe individ şi care-l împiedică să ducă la bun sfârşit propria sarcină.

b) Am eu mijloacele (tehnice, umane, financiare, informaţiile etc.) pentru a rezolva problema? Dacă nu, pot eu să obţin aceste mijloace şi cum?

c) Doresc eu cu adevărat să rezolv această problemă? Dacă nu, cum să fac să doresc acest lucru?

Nu trebuie să uităm că peste 50% din energia şi din motivarea unei persoane se găsesc în Copil. Această întrebare poate fi deci cea mai importantă pentru a găsi o soluţie eficace.

3. Răspundeţi la întrebarea "Cum aş putea sabota rezolvarea unei probleme?" Această întrebare permite verificarea *a contrario* a faptului că în slujba rezolvării problemei este Copilul. De fapt, se poate crede că poţi avea dorinţa să faci ceva, dar un sabotaj subtil făcut de Copilul nemotivat poate ruina totul, ca de exemplu:
   - Ajungerea cu întârziere la o întâlnire importantă.
   - Strecurarea cu bună ştiinţă a unor greşeli într-o scrisoare către un client exigent.

4. Remarci: în metodele clasice de rezolvare a problemelor, energia care se află în Copil şi în Părinte nu este în general luată în considerare şi singura abordare utilizată este cea a Adultului. Analiza tranzacţională permite verificarea faptului că energia Părintelui şi cea a Copilului acţionează în mod coerent cu Adultul, nu blocându-l sau paralizându-l.

F. NOŢIUNEA DE CONTROL

"Atenţie! O stare a eului poate ascunde o alta!"

Este de fapt foarte dificil să determini cu certitudine starea eului în care se exprimă o persoană, la un moment dat. De fapt, o stare a eului adesea maschează o alta. Doar persoana în cauză poate defini starea eului în care se află, iar una dintre modalităţile de a o preciza mai bine este prin a se întreba unde se află energia persoanei.

De exemplu:

- Unui şef care reproşează (P) ceva unui subordonat într-o manieră violentă, îi este probabil frică (C) de patronul care tocmai i-a cerut să treacă la biroul lui.
- O persoană care vă împinge să vă răzvrătiţi contra unei situaţii (Copilul Adaptat Rebel) - o face deoarece îi este frică să o facă ea însăşi (Copilul Adaptat Supus).

Funcţionarea mai bună sau mai puţin bună a stărilor eului unei persoane depinde în mod esenţial de faptul că fiecare stare a eului poate juca două roluri:

- o funcţie de conducere şi de control;
- o funcţie de acţiune şi de exprimare.

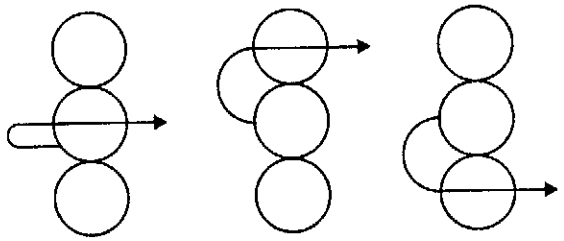
De fapt, cea care face să se exprime sau să acţioneze celelalte stări ale eului este *starea eului care exercită controlul.* Este necesar să poţi observa o persoană o perioadă de timp, pentru a-i putea repera tendinţele generale de comportament.

Dacă starea eului care exercită controlul este Adultul, acţiunile persoanei tind să-i asigure, pe termen lung şi mediu, cele mai bune

condiţii de supravieţuire şi de dezvoltare, în cadrul realităţii prezente. Comportarea acestei persoane este stabilă în ansamblu deoarece ea ştie să-şi recunoască şi să-şi integreze emoţiile (Copilul) şi judecăţile de valoare (Părintele).

ADULTUL CA STARE CE EXERCITĂ CONTROLUL...

...se poate exprima prin Adult, Părinte sau Copil

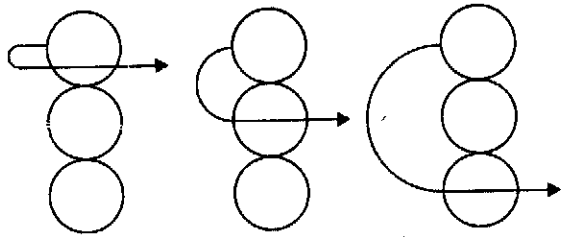


Dacă Părintele este starea ce exercită controlul, acţiunile persoanei tind mai ales să promoveze sau să apere valori, fie că acest lucru este în detrimentul propriei supravieţuiri sau propriei împliniri sau contra dorinţei acelora pentru binele cărora pretinde că acţionează.

Comportarea este aparent stabilă, dar poate lăsa loc crizelor emoţionale intense în general ascunse, căci controlul Părintelui implică întotdeauna o anume refulare a nevoilor şi dorinţelor Copilului.

PĂRINTELE CA STARE CE EXERCITĂ CONTROLUL...

...se poate exprima prin Adult, Părinte sau Copil

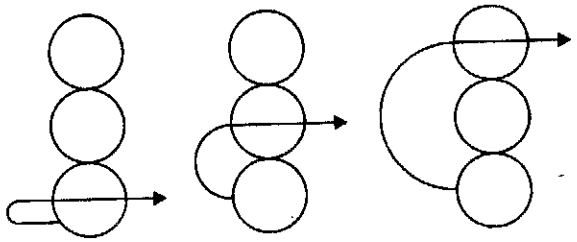


În cazul în care Copilul este starea ce exercită controlul, persoana este de fapt jucăria emoţiilor şi senzaţiilor sale, altfel spus comportamentul ei este extrem de instabil, intens din punct de vedere emoţional, şi ţine puţin cont de realitate, doar pentru termen foarte scurt. Securitatea fizică, economică sau socială a unei asemenea persoane

este în mod constant ameninţată, căci controlul Copilului implică întotdeauna o anume excludere a Adultului şi Părintelui.

COPILUL CA STARE CE EXERCITĂ CONTROLUL...

...se poate exprima prin Adult, Părinte sau Copil



Cum să punem starea de Adult să exercite controlul?

Prin formularea întrebării: care este obiectivul meu, ce vreau eu, ce hotărăsc eu? Sau, dacă ne aflăm în relaţie cu cineva, redefinind sau precizând din nou contractul (obiectivul comun) care ne leagă.

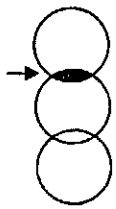
G. CONTAMINĂRILE

Adultul este întotdeauna mai mult sau mai puţin contaminat de către Părinte şi/sau de către Copil. Există contaminare a Adultului de către Părinte atunci când persoana consideră pentru Adult drept actuală şi verificată o informaţie greşită provenind de la Părinte. O asemenea contaminare constituie o "prejudecată".

Prejudecată sau contaminare a Adultului de către Părinte

De exemplu:

- femeile nu ştiu să conducă
- de fapt câte femei în posturi de conducere cunoaşteţi?
- în zilele noastre, diplomele nu-i pregătesc pe tineri pentru viaţa activă
- dovadă e faptul că ajung aproape toţi în şomaj.

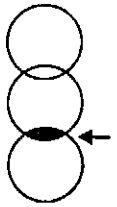


Contaminarea Adultului de către Copil se manifestă atunci când persoana consideră drept informaţie de tip Adult o informaţie ce provine de fapt de la Copil. Este vorba în general despre o senzaţie imprecisă cu puternică încărcătură emotivă. O asemenea contaminare constituie o "iluzie".

Iluzie sau contaminare a Adultului de către Copil

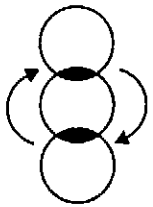
De exemplu:

- astăzi este ziua mea norocoasă, nimic nu mi se poate întâmpla.
- nu este posibil aşa ceva, toată lumea e supărată pe mine!
- în acest departament sunt indispensabil, nimic nu se poate face fără mine.



Prejudecăţile şi iluziile coexistă în general şi în acest caz se consolidează reciproc:

PREJUDECĂŢI

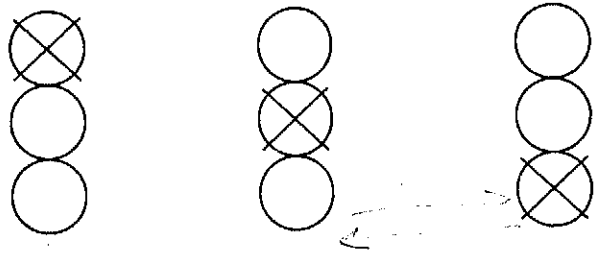


ILUZII

Originea contaminărilor: Părintele şi Adultul sunt adaptări socio-culturale create de către Copil cu scopul de a supravieţui. Copilul este cel care îşi ia din mediul înconjurător energia necesară vieţii persoanei, şi care investeşte (sau nu) o parte din aceasta în Părinte şi Adult. Dacă a investit prea slab în Adult, atunci nu poate să facă toată munca de defrişare necesară, şi lasă în umbră numeroase zone, fără a avea posibilitatea să facă verificările necesare: acestea sunt contaminările.

H. EXCLUDERILE

Există excluderea unei stări a eului atunci când în aceasta nu se investeşte niciodată sau aproape niciodată sau când nu este folosită niciodată sau aproape niciodată de către o persoană.



EXCLUDEREA PĂRINTELUI

EXCLUDEREA COPILULUI

EXCLUDEREA ADULTULUI

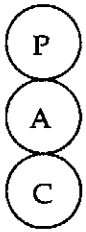
Uneori două stări ale eului pot fi excluse, ceea ce face ca o persoană să funcţioneze numai în calitate de:

- Părinte (Critic şi/sau Întreţinător şi dojenitor în permanenţă);
- Copil (persoană complet deconectată de la realitate);
- Adult (persoană care nu este decât un "calculator").

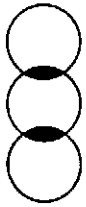
O persoană îşi foloseşte în mod optim cele trei stări ale eului atunci când starea de Adult este cea care exercită controlul.

I. STĂRILE EULUI ŞI ROLUL ÎNCADRĂRII

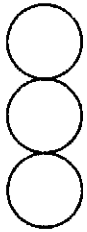
Analiza Tranzacţională permite:



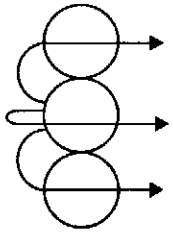
Identificarea şi acceptarea diferitelor stări ale eului



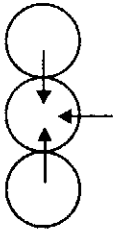
Perceperea contaminărilor



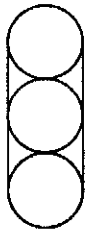
"Decontaminarea"



Utilizarea stării de Adult ca stare ce exercită controlul

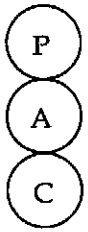


Creşterea competenţei interne şi externe a adultului



Utilizarea fiecărei stări a eului pentru folosul persoanei în întregime

În organizaţie, acţiunea de încadrare va fi cu atât mai eficace, cu cât va lua în considerare şi cele trei planuri reprezentate de stările eului:



Valorile

Metodele

Climatul

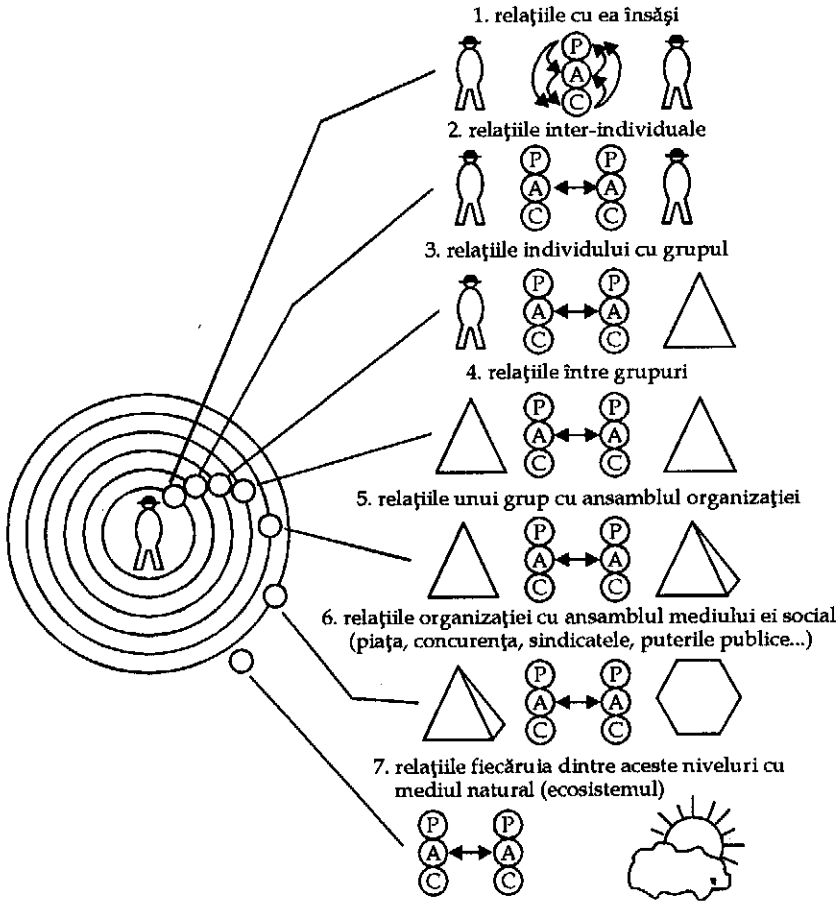
Dacă integrarea celor trei planuri într-o perspectivă de ansamblu nu are loc, acţiunea de încadrare nu generează decât contradicţii, frustrări, chiar conflicte.

Analiza Tranzacţională este un limbaj care face posibilă această integrare.

J. STĂRILE EULUI ŞI TRANZACŢIILE

- Ce spune un PAC când întâlneşte un alt PAC?
- Povesteşte istorii despre PAC!

O persoană dată este în viaţa ei profesională în centrul celor şapte niveluri de relaţie:


1. relaţiile cu ea însăşi
2. relaţiile inter-individuale
3. relaţiile individului cu grupul
4. relaţiile între grupuri
5. relaţiile unui grup cu ansamblul organizaţiei
6. relaţiile organizaţiei cu ansamblul mediului ei social (piaţa, concurenţa, sindicatele, puterile publice...)
7. relaţiile fiecăruia dintre aceste niveluri cu mediul natural (ecosistemul)

La fiecare dintre aceste niveluri, relaţiile se stabilesc între Părinţi, Adulţi şi Copii. Unitatea de schimb se numeşte tranzacţie.

CAPITOLUL II

MODELELE DE COMUNICARE: TRANZACŢIILE

O Tranzacţie este o unitate de schimb social, un dus-întors complet între două sau mai multe persoane (fizice sau morale), şi poate fi sub formă de cuvinte, de înscrisuri, gesturi, priviri, obiecte, contacte fizice etc.

> "Când două persoane se întâlnesc, este evident că apar atunci şase stări ale eului, câte trei pentru fiecare individ. (...) Deoarece stările eului diferă între ele la fel ca şi indivizii înşişi, este important să observăm care stare a eului este activă la fiecare persoană cu ocazia unui schimb. Pe schemă, putem reprezenta prin săgeţi ceea ce se întâmplă între cele două persoane."[10]

O tranzacţie este unitatea de schimb bilateral între două stări ale eului. Relaţiile între persoane şi grupuri sunt constituite din serii de tranzacţii care se succed. Analiza tranzacţională permite analizarea cu precizie a acestor tranzacţii şi înlănţuirea lor şi, prin aceasta, permite o mai bună înţelegere a fenomenelor de comunicare.

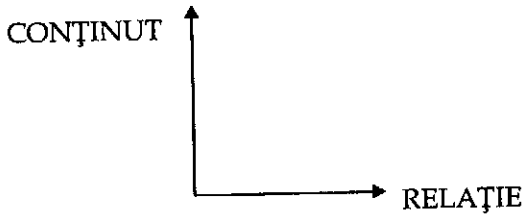
---

10) vezi anexa de citate – citatul nr. 1, ANEXA VI

1) Conţinutul şi relaţia:

orice tranzacţie transmite în acelaşi timp două tipuri de informaţii:

- informaţii despre conţinutul mesajului: lucrul despre care se vorbeşte/ subiectul;
- informaţii despre relaţia între persoane: cine vorbeşte, cui vorbeşte şi cum îi vorbeşte.



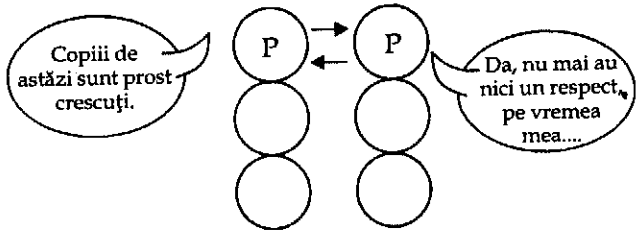
A. DIFERITELE TIPURI DE TRANZACŢII

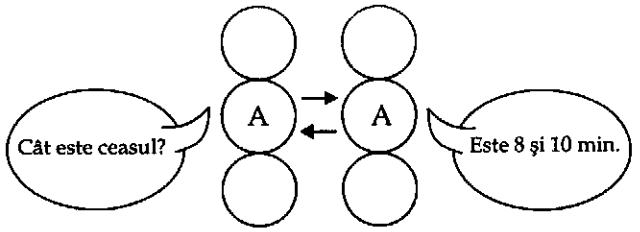
Există un mare număr de tranzacţii diferite. Cele mai importante în comunicare sunt explicate în cele ce urmează. Acordaţi-vă timp pentru a percepe bine diferenţele între relaţiile care se stabilesc în cadrul acestora.

Tranzacţiile simple

- *Tranzacţii paralele* (complementare):

Vorbim despre tranzacţie paralelă sau complementară atunci când starea eului solicitată la celălalt răspunde stării eului care a fost la originea tranzacţiei.





În această situaţie sunt implicate două stări ale eului iar în comunicare nu apare neprevăzutul.

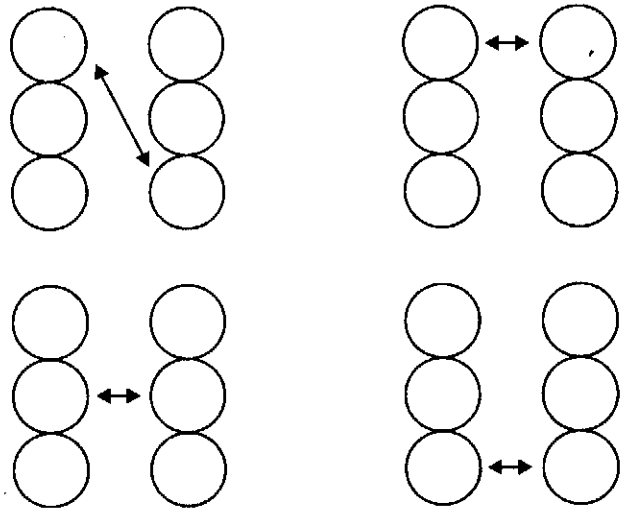
Tranzacţiile complementare au loc în următoarele nouă moduri:

Părintele poate stabili o tranzacţie cu Părintele, Adultul, Copilul.

Adultul poate stabili o tranzacţie cu Părintele, Adultul, Copilul.

Copilul poate stabili o tranzacţie cu Părintele, Adultul, Copilul.

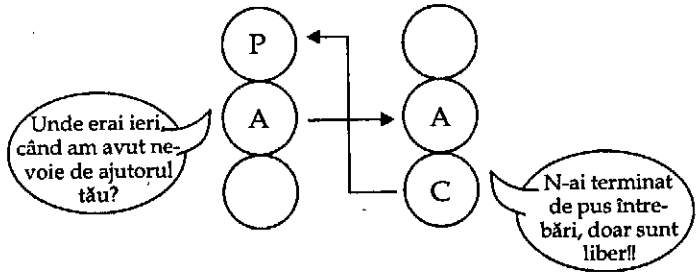
Din contră, printre aceste şase combinaţii posibile, patru sunt foarte întâlnite şi celelalte sunt mai puţin folosite. Tranzacţiile curente sunt cele de la P la C, de la P la P, de la A la A şi de la C la C.



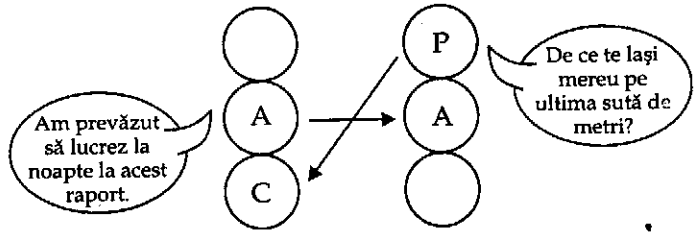
- *Tranzacţii încrucişate*:

Tranzacţie încrucişată există atunci când individul căruia i-a fost solicitată o stare a eului nu răspunde pornind de la acea stare a eului şi furnizează interlocutorului lui un răspuns neaşteptat. Se face referire la trei stări ale eului sau mai multe. Rezultă o întrerupere cel puţin momentană în comunicare.

Un tip de tranzacţie încrucişată în care Copilul răspunde unui stimul adresat Adultului este, după Eric Berne, fondatorul Analizei Tranzacţionale – "probabil cauza cea mai frecventă de neînţelegere în căsătorii şi în raporturile de lucru precum şi în viaţa socială."[11]

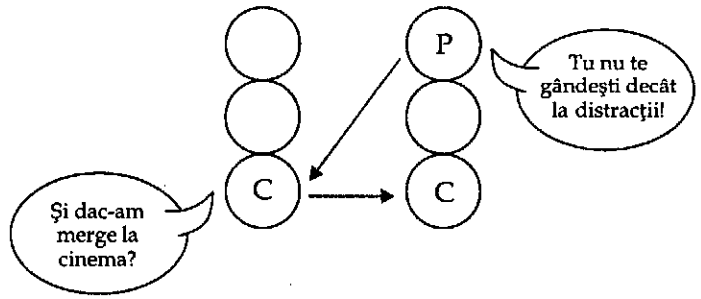


Tranzacţia inversă se produce, de asemenea, în mod curent şi atunci Părintele este cel care răspunde stimulului adresat Adultului. Astfel, adaugă Eric Berne, "dacă cineva ar pune o întrebare raţională (...) aşteptând un răspuns logic, ar fi nevoit să răspundă la o serie de prejudecăţi dogmatice şi necugetate, ca şi cum ar fi un copil înapoiat care are nevoie să fie corectat".[12]

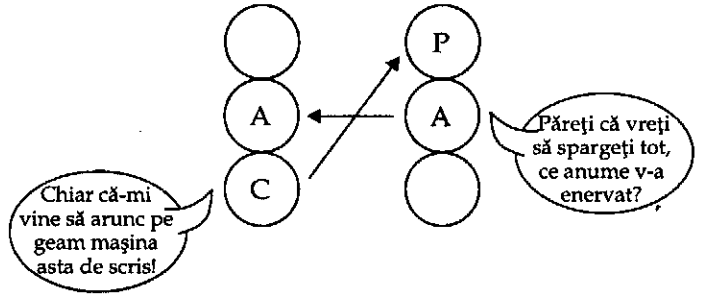


11) citat 2, ANEXA VI
12) citat 3, ANEXA VI

Alt exemplu, iniţiat de către Copil:



Dar încrucişarea unei tranzacţii se poate dovedi eficace: poate fi uneori o modalitate de a restabili o comunicare sănătoasă.



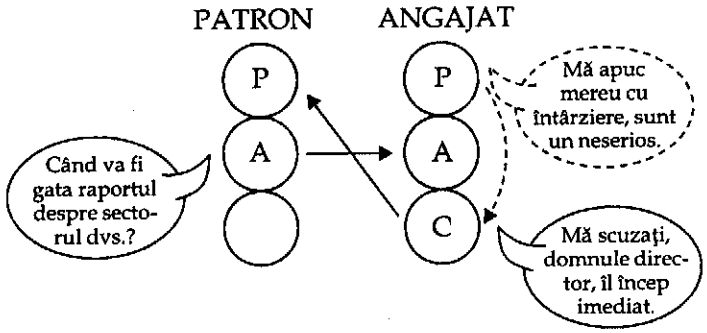
Întrebarea pusă Adultului de către persoana B va putea probabil să ajute la rezolvarea problemei activând Adultul din persoana A.

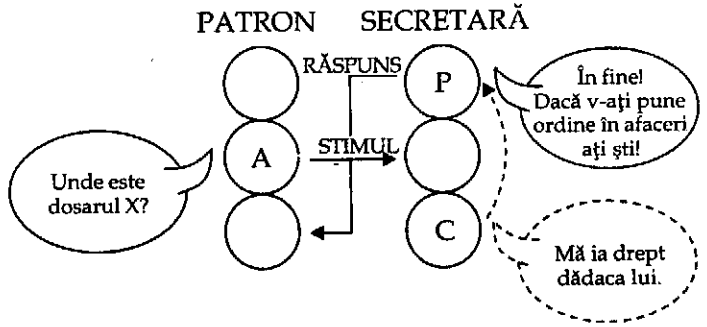
În lucrarea "De acord cu sine şi cu ceilalţi", Thomas Harris explică supărătoarea tendinţă pe care o au Părintele şi Copilul de a răspunde în locul Adultului:

"Adultul se dezvoltă mai târziu decât Părintele şi Copilul şi se pare că îi este greu să recupereze această întârziere toată viaţa. Părintele şi Copilul ocupă circuitele primare care au tendinţa să se manifeste automat în răspunsuri la stimuli. Prima modalitate de a construi forţa Adultului este identificarea Părintelui şi a Copilului (...). A-ţi cunoaşte propriul Copil, a fi sensibil la sentimentele lui (...) este prima condiţie pentru a utiliza datele adulte. O modalitate de a se antrena

în identificarea Părintelui şi Copilului este prin controlarea dialogului interior. (...) Dialogurile interioare acuzatoare sunt frecvente."[13]

DIALOG INTERIOR





B. TRANZACŢIILE DUBLE (ASCUNSE)

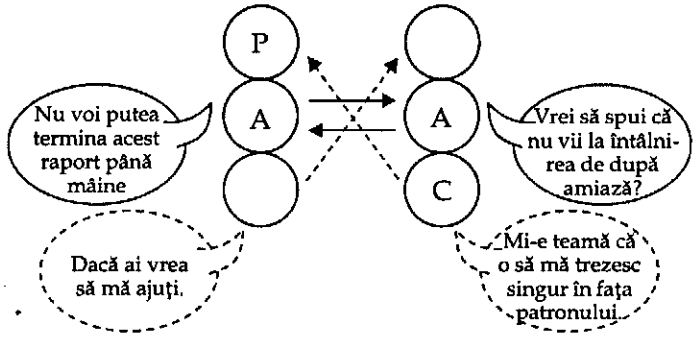
Tranzacţiile duble sau ascunse se derulează la mai multe niveluri, pe care le putem reduce în general la două:

- un nivel aparent, sau nivel "social" (explicit, verbal, observabil);
- un nivel ascuns, sau nivel "psihologic" (implicit, non verbal).

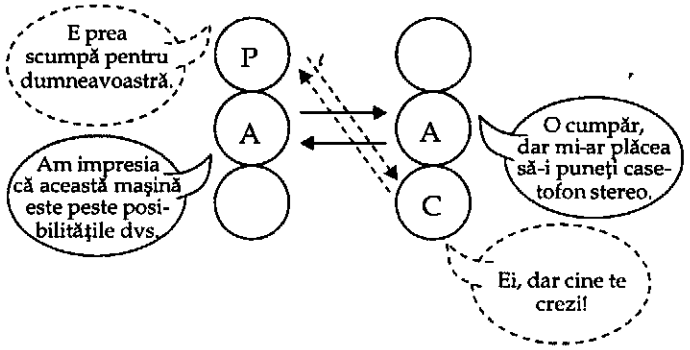
O tranzacţie care se derulează astfel la mai multe niveluri pune în joc mai multe stări ale eului la fiecare interlocutor. Când tranzacţia

13) citat nr. 4, ANEXA VI

ascunsă priveşte conţinutul mesajului, apare riscul neînţelegerii între interlocutori.


P
A
A
C
Nu voi putea termina acest raport până mâine
Vrei să spui că nu vii la întâlnirea de după amiază?
Dacă ai vrea să mă ajuţi.
Mi-e teamă că o să mă trezesc singur în faţa patronului.

Din contră, dacă tranzacţia conduce asupra relaţiilor între persoane, este vorba probabil despre manipulare.


P
A
A
C
E prea scumpă pentru dumneavoastră.
Am impresia că această maşină este peste posibilităţile dvs.
O cumpăr, dar mi-ar plăcea să-i puneţi casetofon stereo.
Ei, dar cine te crezi!

În afara cazurilor în care o persoană doreşte să fie înţeleasă doar de către interlocutorul său direct, tranzacţiile ascunse sunt folosite destul de des pentru a manipula pe altcineva:

- din lipsă de timp, pentru a atinge o eficacitate imediată chiar dacă pentru scurtă vreme; de exemplu realizarea unei vânzări "cu forţa";

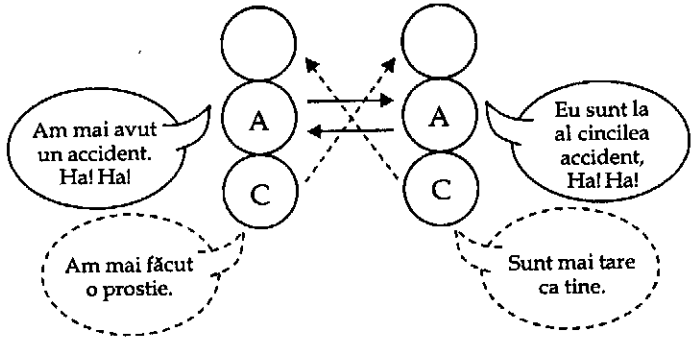
- din dorinţa de a atinge scopuri nedeclarate: este domeniul manipulărilor emoţionale; de exemplu, a te face ajutat fără să o fi cerut în mod explicit.

O altă formă de tranzacţie ascunsă este cea a "râsului spânzuratului":

"Orice răspuns însoţit de un surâs la nefericirile unui individ poate fi considerat ca o tranzacţie a unui spânzurat. Este cazul când:

- un profesor râde de comportamentul stupid al elevului său;
- o mamă râde de copilul ei stângaci;
- un tată este mândru de riscurile pe care şi le asumă fiul lui."[14]

Dar, de cele mai multe ori, râsul spânzuratului înseamnă de fapt a râde de propriile necazuri – a face haz de necaz.



TRANZACŢIA SPÂNZURATULUI

Tranzacţiile tangenţiale

Există tranzacţii tangenţiale atunci când unul dintre interlocutori ignoră ceea ce spune celălalt şi, fără să o spună (a se înţelege chiar fără a fi cu adevărat conştient) "schimbă subiectul":

14) citatul nr. 5, ANEXA VI

Exemplu:

A "Unde este dosarul verde?" (subiect: dosar verde)
B "De ce?" (subiect: întrebarea de la A)
A "Când plecaţi în vacanţă?" (întrebare: când)
B "Plec în Spania." (răspuns: unde)

Asemenea tranzacţii sunt adesea percepute ca blocante, chiar distructive, pentru că cei doi interlocutori vor acoperi cu aceste mesaje ascunse, reale sau imaginare, golurile sau pauzele unei asemenea comunicări. Aceste goluri sau impasuri voluntare şi/sau involuntare asupra conţinutului şi/sau relaţiei sunt adesea surse de neînţelegeri. Prin urmare sunt şi instrumente de manipulare.

C. TRANZACŢIILE ADULT–ADULT

În domeniul comunicării, tranzacţiile Părinte-Copil şi, mai puţin frecvent, tranzacţiile Părinte-Părinte şi Copil-Copil sunt principalele responsabile de tulburările funcţionale sau relaţionale.

Este deci important să fim în măsură să facem apel, cu propriul eu sau cu altcineva, la o relaţie Adult-Adult pentru a putea rezolva problemele curente ale vieţii colective.

Se cunosc mai multe modalităţi de a incita la o astfel de reacţie: acestea fac parte din tehnicile de comunicare.

Aceste tehnici, pe care de altfel vi le vom prezenta cu mai multe detalii, sunt de fapt mijloace de a creşte cantitatea de informaţii primite şi prelucrate de Adult. Ele sunt "reţete" care permit deblocarea situaţiilor de blocaj sau conflict şi concentrarea energiei persoanelor asupra sarcinilor de îndeplinit sau obiectivului de atins.

Un adult în căutare de informaţii:

1. Ascultă;
2. Pune întrebări:
   a) *deschise:* pentru a obţine maximum de informaţii, de opinii şi de sentimente.

De exemplu:

- Ce credeţi despre raportul meu?
- Care este reacţia dumneavoastră la discursul preşedintelui?

b) *închise:* pentru a obţine un acord, o luare de poziţie clară sau o decizie.

De exemplu:

- Acceptaţi aceste condiţii?
- Doriţi să avem o întâlnire mâine sau poimâine?

c) *neutre:* pentru a nu influenţa sensul sau conţinutul răspunsului, întrebările aşa-numite "influenţate" sau orientate fiind adesea originare din Părinte sau din Copil. De exemplu, în loc să folosiţi întrebarea "Ce credeţi despre ideea mea genială?" puneţi o întrebare neutră care seamănă cu o întrebare deschisă: "Ce credeţi despre această idee?"

Dar nu sunt suficiente întrebările, căci interlocutorul poate da răspunsuri nesatisfăcătoare sau "pe lângă subiect", care:

- nu permit avansarea discuţiei;
- nu exprimă clar gândirea interlocutorului;
- ascund incertitudini, preocupări, probleme;
- reprezintă comportamente de evitare sau de neîncredere etc.

Prin urmare, Adultul are interesul să relanseze discuţia cu interlocutorul pentru "a afla mai multe", fără a-l bloca sau influenţa prea tare, făcându-l să înţeleagă că se află acolo pentru a "rezolva o problemă" în cel mai favorabil mod cu putinţa.

El dispune de aceste mijloace esenţiale de "relansare" a dialogului, cum ar fi fraza neutră sau reformularea şi re-exprimarea sentimentelor.

Aceste tehnici de comunicare şi relaţia lor cu diferitele teme ale Analizei Tranzacţionale fac obiectul unei expuneri mai detaliate[15]. Aici nu am dorit decât să subliniem importanţa lor în raport cu eficacitatea Adultului şi cu un climat de relaţii satisfăcător.

15) vezi capitolul VII

D. REGULILE COMUNICĂRII

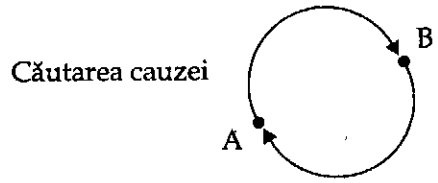
- Atâta timp cât Tranzacţiile sunt complementare, comunicarea se menţine.
- Când Tranzacţia este încrucişată, comunicarea este fie întreruptă, fie ruptă.
- Rezultatul Tranzacţiilor duble este determinat mai degrabă la nivel psihologic decât la nivel social.

E. TRANZACŢIILE SUNT INTERACŢIUNI

Dacă nu considerăm decât aspectul verbal al unei tranzacţii, poate părea că aceasta are un început, numit stimulare iniţială (prima propoziţie pronunţată) şi un sfârşit, numit răspuns.

Dar dacă schimbul continuă, răspunsul devine stimularea care dă naştere unui nou răspuns... şi această interacţiune constantă între interlocutori este şi mai clară dacă luăm în calcul aspectele nonverbale ale comunicării.

O tranzacţie sau o serie de tranzacţii este aşadar altceva decât o succesiune de cauze şi efecte; este un circuit al schimbului de informaţii, o INTERacţiune între INTERlocutori.



Această vedere de ansamblu pe care o propune Analiza Tranzacţională este importantă pentru că, analizând sistemul raţional, ea deculpabilizează individul. Căutarea cauzei îşi pierde în mare parte sensul în domeniul analizei tranzacţiilor (AT), pentru a fi înlocuită de căutarea soluţiilor.

CAPITOLUL III

RELAŢIILE DE DEPENDENŢĂ ŞI DE AUTONOMIE: SIMBIOZA

Preşedintele Director General întreabă: – "Cât e ceasul?"

Răspuns: – "Cât doriţi dumneavoastră, domnule Preşedinte."

Întrebaţi un copil mic cum se numeşte şi răspunsul va veni adesea de la mama lui.

Puneţi o întrebare referitoare la finanţele unui cuplu femeii, şi veţi vedea că destul de des bărbatul este acela care răspunde în locul ei. La fel, cereţi unui muncitor, în prezenţa superiorului său direct, o informaţie privitoare la producţia zilei, şi în mod similar, foarte probabil că şeful lui vă va răspunde.

Aceste trei situaţii similare pot fi semnul unei relaţii particulare numită simbioză.

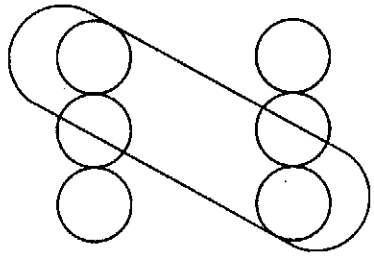
A. RELAŢIA DE AUTONOMIE ŞI RELAŢIA SIMBIOTICĂ

O relaţie între două persoane poate fi o relaţie de autonomie (cele două persoane sunt independente una de cealaltă şi-şi pun în comun

resursele) sau o relaţie simbiotică (cele două persoane sunt fundamental dependente una de cealaltă).

Există simbioză atunci când două sau mai multe persoane se comportă ca şi cum ele nu ar fi decât o singură persoană.

De fapt la nici una din cele două persoane nu funcţionează cele trei stări ale eului, şi nici una din cele două nu este cu adevărat autonomă.



B. CARACTERISTICILE SIMBIOZEI

Caracteristica cea mai observabilă a unei simbioze între două persoane este că majoritatea Tranzacţiilor sunt complementare între ele Părinte ↔ Copil. Astfel:

a) Supravieţuirea fiecăreia dintre persoane depinde de cea a celei-lalte.

De exemplu:

- o întreprindere care are dificultăţi la ieşirea la pensie a directorului său;
- un director general care se sinucide după falimentul sau cumpărarea firmei sale de către alta.

b) Putem repera relaţia simbiotică a unei persoane din momentul în care ea se identifică cu cineva sau ceva care de fapt nu este.

De exemplu:

- un angajat care îşi apără patronul chiar şi în cazul unor greşeli mari;

- un şef de departament care răspunde la o întrebare adresată unuia dintre angajaţi.

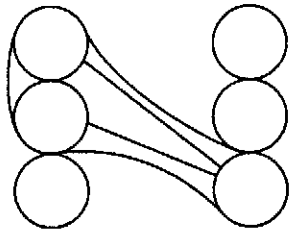
c) Pentru ele însele, cele două persoane nu formează decât una. Aceasta exprimă o uniune aparentă între ele, răsplătită cu o anume eficacitate. Nu există decât trei stări ale eului care sunt în relaţie.

În simbioză 1 + 1 = 1, iar în relaţia de autonomie 1 + 1 ≥ 2.

d) Relaţia simbiotică este în principal o relaţie Părinte - Copil Adaptat şi exclude tranzacţiile de tip P-P, P-A, A-A şi C-C satisfăcătoare. Într-o relaţie simbiotică, numai două tipuri de tranzacţii sunt posibile între cele trei stări ale eului activate: P-C, A-C.

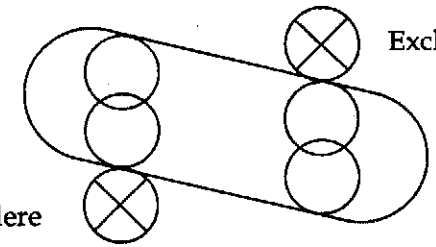
Exemplu: simbioza între un patron autoritar şi un subordonat adaptat.

1. Trebuie să faci asta
2. Iată cum să faci



1. Mă supun (sau mă revolt)
2. Încerc să înţeleg.

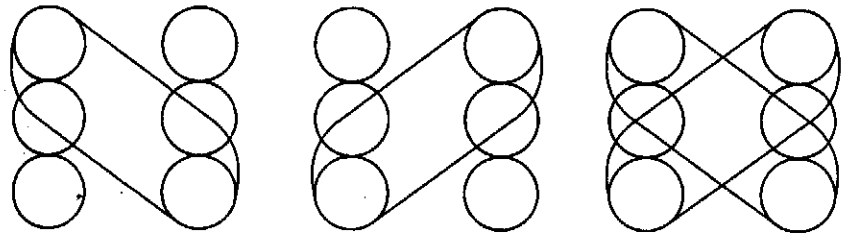
e) Gândirea Adultului contează mai puţin în simbioză deoarece Adultul este mereu contaminat de această simbioză; totuşi, tranzacţii Adult – Adult sunt posibile, fie sub controlul Părintelui, fie sub controlul Copilului Adaptat.



C. CONTRASIMBIOZA ŞI LANŢUL SIMBIOTIC

Simbioza este o relaţie în echilibru instabil. Ea are nevoie deci, pentru acest echilibru, de "contragreutăţi" pe care le găseşte în două moduri:

1. Contrasimbioza care echilibrează simbioza.

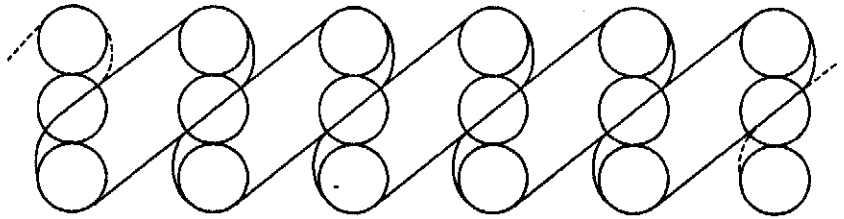


Simbioză + contrasimbioză = cuplu stabil

Simbioză: pe plan profesional şi financiar, soţul joacă rolul de Părinte şi de Adult, în timp ce soţia se închide într-un rol de Copil dependent.

Contrasimbioză: pe planul vieţii casnice, soţul se comportă ca fiind cel mai dependent de copiii soţiei sale.

2. Lanţul simbiotic care transmite dezechilibrul:

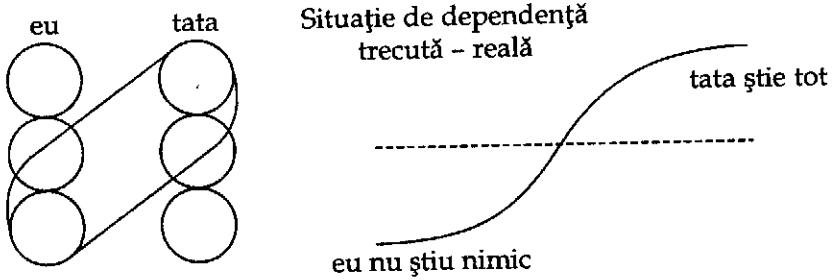


muncitori maiştri funcţionari funcţionari superiori directori director general

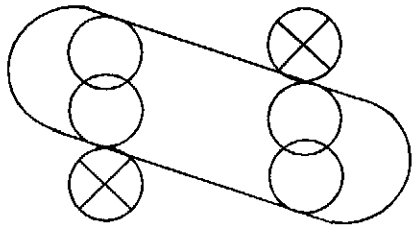
Putem nota că o problemă deosebită apare pentru "zalele" de la capătul lanţului: directorul general şi muncitorul, dar la fel se întâmplă şi pentru vânzătorul singur în raionul său, tehnicianul izolat în laborator etc.

D. DEVALORIZAREA – SUPRAVALORIZAREA

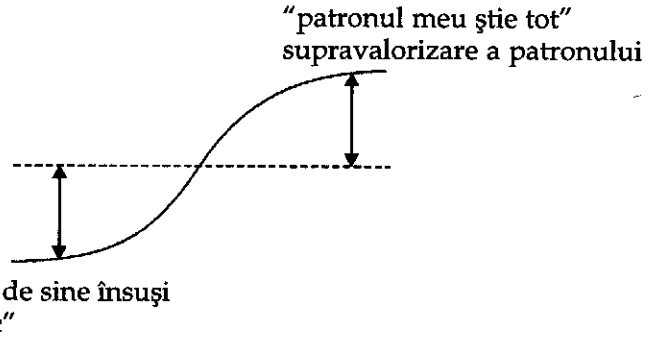
La persoanele adulte simbioza exprimă o dependenţă imaginară şi nu o dependenţă reală, cum era cazul în copilărie. De fapt, copilul mic depinde fizic (Copil), tehnic (Adult) şi social (Părinte) de persoanele mature care se ocupă de el. Această dependenţă reală se exprimă printr-o simbioză fără contaminare.



Din contră, dependenţa psihologică de o persoană adultă în raport cu o alta este imaginară, ea presupune existenţa contaminărilor şi excluderilor la persoanele care sunt în simbioză.



Astfel, un tânăr angajat în relaţie simbiotică "paralizează" în munca sa de îndată ce se află în faţa patronului, pentru că are impresia că acesta ştie tot şi că el nu ştie nimic. Procedând astfel, el îşi devalorizează capacităţile proprii şi le supravalorizează pe cele ale patronului.



Se vede clar că acest tânăr angajat se închide în închipuire în tipul de raport pe care l-a trăit cu propriul său tată în copilărie.

Nu este rar cazul unor asemenea raporturi Părinte – Copil între patroni şi subordonaţi şi este interesant de subliniat faptul că aceste două cuvinte, "tată" şi "patron", au aceeaşi etimologie: "pater" [16] în limba latină.

Dacă relaţia era de autonomie, tânărul angajat din exemplul nostru ar fi zis mai degrabă: "Eu ştiu anumite lucruri şi patronul meu la fel".

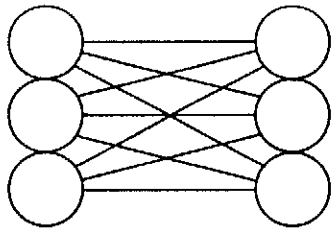
De exemplu:

- Eu am o pregătire universitară şi el are experienţă.
- Eu sunt creativ şi el este riguros.

Nu ar fi apărut astfel nici devalorizarea, nici supravalorizarea de sine sau a patronului său, şi competenţele lor reciproce ar fi fost folosite în cea mai bună combinaţie, într-un spirit de cooperare.

Nici o stare a eului nu ar fi exclusă din relaţia lor care ar presupune astfel toate formele de tranzacţii.

16) tată = père (fr.)



Este posibil să apară şi devalorizarea (sau supravalorizarea) în diferite cazuri, precum:

- O problemă.

De exemplu:

  - Aceasta nu este cu adevărat o problemă.
  - Dacă este singura dumneavoastră problemă, nu vă plângeţi!

- O soluţie.

De exemplu:

  - Vedem că soluţia aceasta este inaplicabilă.
  - Gândiţi-vă că dacă era posibil, am fi aplicat-o!

- Posibilitatea de a rezolva o problemă.

De exemplu:

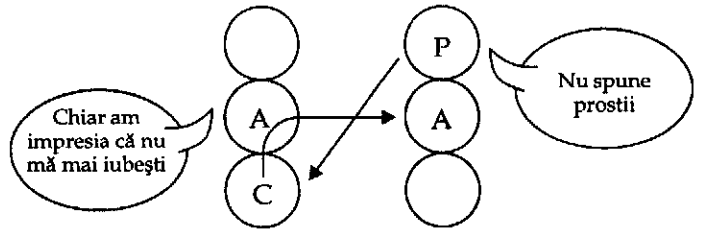
  - Lucrurile au stat dintotdeauna aşa.
  - Ştiţi că nu se poate face nimic.
  - Nu se poate face nimic în acest domeniu, ştiţi bine.

- O persoană, a se înţelege în interiorul persoanei, o anume stare a eului său sau o alta.

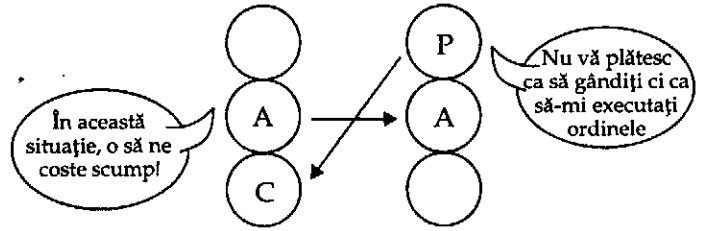
De exemplu:

  - Reflectaţi puţin în loc să puneţi întrebări idioate!
  - Vedeţi mereu probleme acolo unde nu sunt!

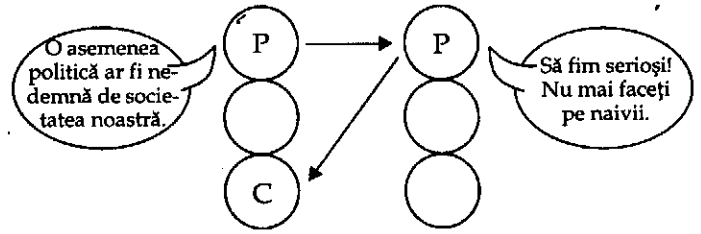
Putem remarca că orice devalorizare sau supravalorizare se exprimă sub forma unei tranzacţii încrucişate.



Devalorizarea intuiţiei (Copil Creator)



Devalorizarea logicii (Adult)



Devalorizarea judecăţii morale (Părinte)

Când o persoană este devalorizată, ea riscă să interiorizeze această devalorizare şi să excludă starea eului devalorizată. Devalorizarea nu corectează deci comportamentul acestei persoane, ci îl modifică brutal, conducând la o divizare internă şi la o perturbare în funcţionarea stării eului vizate.

E. CELE PATRU FORME DE PASIVITATE

Adultul joacă, aşa cum am văzut, un rol neînsemnat în simbioză. Acest lucru se manifestă şi prin nerezolvarea problemei, adică prin pasivitate.

Există patru forme de comportament pasiv legat de rezolvarea unei probleme:

- Să nu faci nimic: forma de pasivitate cea mai evidentă, dacă ea nu ar consta deseori, de fapt, în a face altceva decât a rezolva problema.

  Exemplu:

  - A amâna pentru mai târziu, a crede că "o să se aranjeze".
  - A evita, ca manager / conducător, să iei o decizie dificilă, hotărând în schimb să constitui o comisie de studiere a problemei.

- Supra-adaptarea: persoana îşi desfăşoară toată energia şi inteligenţa pentru ca acele contradicţii care stau la originea problemei să nu apară, pentru a nu rezolva problema.

  Exemplu:

  - Patronul care deleagă cu greutate şi care se mândreşte că în munca lui, nimic nu se va putea face fără el, dar care lucrează 12 ore pe zi.
  - Aceeaşi problemă se repetă cu regularitate la un şef de transporturi, dar nimic nu se face pentru a prevedea şi a evita problema. Întotdeauna vor fi activităţi lăsate pe ultimul moment.

- Agitaţia: persoana îşi transferă activitatea pe o alta, parazitară, intensă dar prost structurată şi neproductivă.

  Exemplu:

  - De la ticul nervos la gesturi de încurcă-lume.
  - Vorbeşte mult în loc să asculte, aprinde "febril" o ţigară.

- Incapacitatea sau violenţa: individul se pune în situaţia de a nu putea rezolva problema şi evită să-şi asume direct responsabilitatea neputinţei sale; atribuie starea sa nenorocului (incapacitatea fiind: accidentul, infarctul, boala, depresia; absenteism etc.) sau o atribuie altuia (a fost violent, m-a enervat etc.).

Ieşirea dintr-o formă de pasivitate este adesea cel mai sigur mijloc de a intra într-o alta din celelalte trei. Supra-adaptarea fiind forma de pasivitate în care energia este cel mai bine canalizată, este, de asemenea, şi forma de pasivitate care se pretează cel mai bine pentru trecerea la o veritabilă atitudine de rezolvare a problemei.

Exerciţiu **Discuţie**

CHESTIONAR DE REZOLVARE A PROBLEMEI

Acest chestionar poate fi considerat ca o continuare la tema rezolvării problemelor expusă în capitolul I, la începutul secţiunii E – *Metode de rezolvare a problemelor pornind de la stările eului:*

- este aceasta responsabilitatea mea?
- am eu mijloacele necesare?
- doresc cu adevărat acest lucru?

Ca şi chestionarul precedent, acesta vizează mai degrabă rezolvarea problemelor de relaţionare sau de comunicare, decât a problemelor tehnice. Dar obiectivul acestui chestionar este să scoată în evidenţă elementele de simbioză care ar putea sta la baza unei situaţii de blocaj.

1. În general, problemele pe care le am în relaţiile mele de muncă sunt:

   În mod particular în următoarea relaţie:
2. Ceea ce aş vrea să schimb în relaţiile mele de muncă, ar fi:

   În mod particular în următoarea relaţie:
3. Ceea ce trebuie să schimb în relaţiile mele de muncă, ar fi:

   În mod particular în următoarea relaţie:
4. Este cu adevărat vorba *despre mine* şi de problemele *mele*? de ceva ce *mă* priveşte?

Ce anume nu aş dori să schimb, care poate să aibă legătură cu problema?

Care sunt mijloacele de care dispun pentru a rezolva această problemă? (timp, bani, relaţii, motivaţie, cunoaştere, formare, sănătate etc.)

Care sunt mijloacele care-mi lipsesc pentru a o rezolva?

Care sunt mijloacele pe care le am dar pe care nu le folosesc în mod eficace?

Cum voi obţine mijloacele care-mi lipsesc şi în ce interval de timp?

Dacă nu aş dori să obţin aceste mijloace, cum aş aborda oare rezolvarea?

Dacă aş dori să evit problema, ce acţiuni aş fi întreprins?

5. Care este persoana care mă poate ajuta cel mai bine să rezolv problema?

   Dacă aş vrea ca ea să se ocupe de mine şi de problema mea, cum aş aborda situaţia?

   Dacă aş dori să-mi asum responsabilitatea rezolvării problemei fără să depind de altul, cum trebuie să abordez situaţia?

   Dacă n-aş avea destul timp pentru a rezolva această problemă, ar fi din cauza cărei activităţi?

6. Cum aş putea diviza această problemă în mai multe etape sau în mai multe puncte diferite:

   a)

   b)

   c)

7. Cât timp mi-ar trebui ca să termin la timp fiecare etapă?

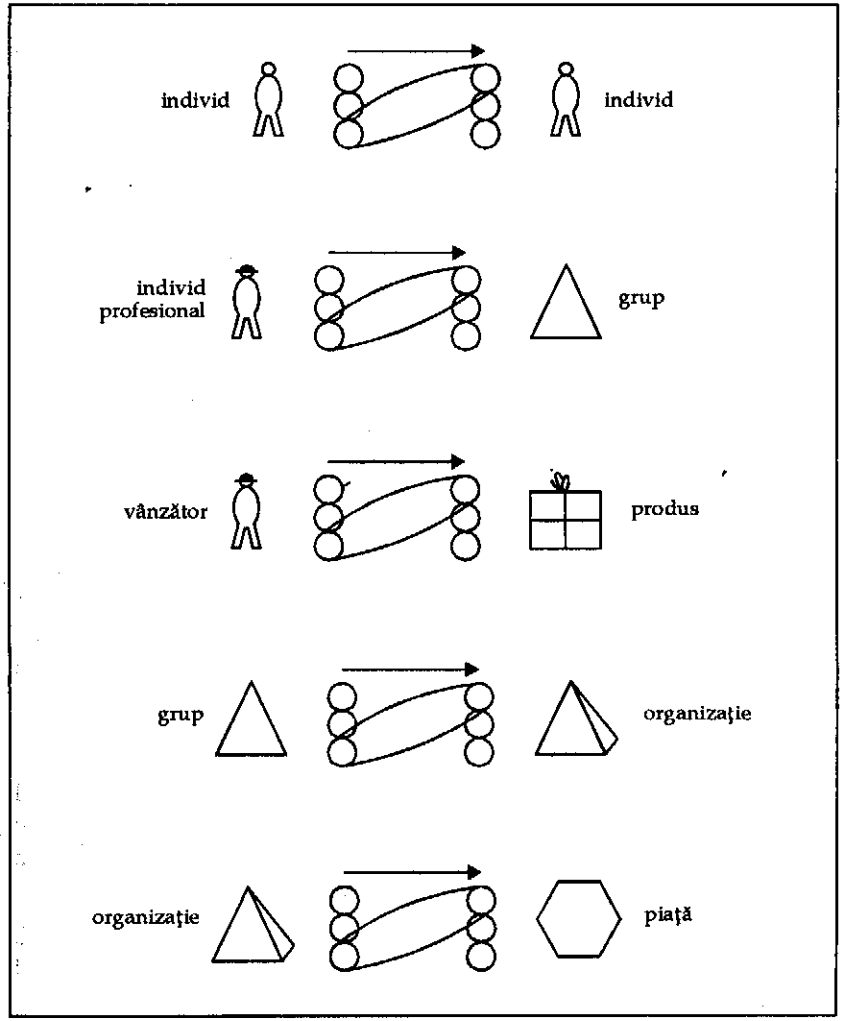
   Dar pentru a ajunge la soluţia finală a problemei?

8. Aş şti că problema este definitiv rezolvată când....

9. Ceilalţi (relaţiile mele de muncă) vor şti că am rezolvat această problemă când...

F. SIMBIOZĂ ŞI TRANSFORMARE

Analiza tranzacţională permite unei persoane (fizice sau morale) să perceapă relaţiile şi comunicările simbiotice pe care le întreţine la toate nivelurile realităţii.

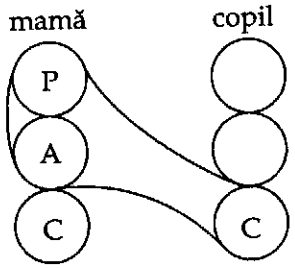


Transformarea pentru această persoană fizică sau morală constă în:

- perceperea simbiozelor în relaţiile ei;
- perceperea devalorizărilor şi supravalorizărilor implicite în relaţiile ei;
- perceperea formelor de pasivitate pe care ea le întreţine şi suprimarea acestora;
- dezvoltarea şi punerea în practică a unei acţiuni de transformare, permiţând stabilirea unei relaţii autonome, eficace şi valorizante atât pentru ea, cât şi pentru celălalt.

G. SIMBIOZA SĂNĂTOASĂ

SIMBIOZĂ SĂNĂTOASĂ



La intrarea în viaţă, simbioza este necesară şi sănătoasă, altfel nu ar fi existat rasa umană. Mai dificilă, în continuare, este detaşarea de această schemă primordială pe care individul caută să o reproducă în anturajul său.

SIMBIOZĂ SĂNĂTOASĂ

- Într-o relaţie echilibrată, pot exista la un moment sau altul elemente simbiotice. Într-un moment de doliu sau de schimbare semnificativă pentru unul din membrii cuplului, celălalt va lua în grijă sarcinile partenerului, o perioadă.
- Pe de altă parte, posibilitatea unei simbioze contractuale există. Acest lucru presupune ca fiecare dintre parteneri să fie de acord cu repartizarea rolurilor, şi aceasta pentru o perioadă dată.

- Mai mult, în măsura în care orice relaţie Părinte - Copil este simbiotică, ea este, de asemenea, o cale către o evoluţie, o schimbare.
- Într-un cuplu[17] care se iubeşte şi care funcţionează bine, unde fiecare îl respectă şi îl acceptă pe celălalt ca persoană, putem vorbi despre simbioză sănătoasă şi atunci 1 + 1 > 2.

17) personal sau profesional (n. aut.)

CAPITOLUL IV

O NEVOIE FUNDAMENTALĂ: NEVOIA DE A FI RECUNOSCUT: STIMULĂRILE

(SEMNELE RECUNOAŞTERII)

Cum se face că un copil face adesea mai multe "prostii" când familia sa are invitaţi sau când simte că are nevoie de mai multă afecţiune, pentru că a apărut în familie un nou-născut?

Cum se face că anumite posturi sau anumiţi indivizi sunt adesea eroii unor întâmplări considerate "nejustificate"?

Sau cum se face că atunci când faceţi un compliment pentru o muncă bine făcută anumitor persoane, acestea se simt jenate sau consideră că sunt "linguşite", ori afirmă că reuşita aparţine altcuiva sau întregii echipe?

Puteţi găsi elemente de răspuns la aceste întrebări în teoria Analizei Tranzacţionale, mai precis în teoria stimulărilor sau semnelor de recunoaştere.

Putem defini o stimulare (*stroke*, în engleză) ca fiind un semn de recunoaştere schimbat între două stări ale eului, două persoane, două grupuri... Acest semn de recunoaştere este un mijloc prin care una dintre cele două persoane recunoaşte existenţa celeilalte, prin intermediul unui gest, unei acţiuni, unui cuvânt etc.

De exemplu:

- Bună ziua, ce mai faci?
- ...(fără să vorbească, face cu ochiul).

A. NEVOIA DE STIMULĂRI

Nevoia de stimulări este de fapt o nevoie vitală, la fel ca nevoia de a se hrăni, de a dormi, de a avea căldură... Este, general vorbind, o nevoie de schimb reciproc cu mediul fizic sau social. Astfel, a primi un semn de recunoaştere înseamnă a te hrăni. Absenţa schimburilor reciproce cu mediul, absenţa stimulărilor sunt cauze de suferinţă, de boli fizice, de dezordini emoţionale mai mult sau mai puţin grave, pot chiar cauza moartea, aşa cum au arătat numeroasele observaţii făcute pe maimuţe crescute în izolare, pe copiii orfani adăpostiţi în spitale, prizonieri etc. (conform studiilor lui Harlow şi Spitz).

Dacă se poate muri din lipsa stimulărilor, atunci când toate celelalte nevoi "fiziologice" sunt satisfăcute, le putem considera pe acestea ca aducătoare de energia de care avem nevoie pentru a trăi, a ne dezvolta, a înflori. Ca urmare, comportamentul nostru, obiceiurile noastre, caracterul nostru, personalitatea noastră apar că soluţiile pe care le folosim pentru a rezolva cel mai bine problema următoare: cum să facem pentru a avea stimulările pe care le vrem, când vrem şi în măsura în care le vrem?

B. TIPURILE DE STIMULĂRI

1. Fizice şi sociale

Nevoia de stimulări vizează mai întâi stimulările fizice şi se transformă apoi, în mare parte, într-o nevoie de stimulări sociale (cuvinte, bani, putere, onoruri...). În acelaşi timp, nevoia de stimulări fizice nu dispare complet, aşa cum la "oamenii mari" nu dispare Copilul.

Se pare că nu acordăm suficientă atenţie acestei nevoi de stimulare fizică – în general în societate, dar şi din punct de vedere al relaţiilor

de muncă. De unde, probabil, importanţa sexului şi a diferitelor forme de violenţă, care sunt stimulări de înaltă intensitate.

În ceea ce priveşte stimulările sociale, adesea acordăm prea multă importanţă numai conţinutului verbal al acestora. Mai mult decât cuvintele contează intenţia, şi aceasta este frecvent exprimată prin tonul vocii, mimică, gesturi, atitudinea fizică etc.

Există patru mari categorii de stimulări (fizice sau sociale):

1. Pozitive
2. Negative
3. Condiţionate
4. Necondiţionate

Ele pot fi reprezentate sub forma grilei următoare:

STIMULĂRI	POZITIVE	NEGATIVE
Condiţionate	Pozitive condiţionate	Negative necondiţionate
Necondiţionate	Pozitive necondiţionate	Negative condiţionate
	Fără stimulări	

2. Pozitive şi negative

Stimulările pot fi pozitive (ele sunt sursă de plăcere, de împlinire, de încredere în sine şi în ceilalţi...) sau negative (sunt surse de neplăceri, de suferinţe, de neîncredere...)

Această calitate pozitivă sau negativă este preponderent subiectivă şi depinde şi de receptorul stimulării. De exemplu, un compliment oferit cu sinceritate de către un emiţător (stimulare pozitivă) poate fi resimţit în mod neplăcut de către receptor (stimulare negativă), la fel cum unei femei drăguţe i-ar plăcea să i se remarce inteligenţa mai degrabă decât frumuseţea.

Dar nevoia de stimulări este atât de mare încât e *mai bine să existe stimulări negative decât să nu existe deloc*. De unde şi anumite comportamente de eşec ale copiilor (pozne, greşeli...) care au drept

scop real atragerea atenţiei părinţilor, chiar dacă în sens negativ: mai bine să primească o palmă decât să fie ignoraţi.

Claude Steiner compară nevoia de stimulări cu setea: decât să mori de sete, mai bine bei apă poluată.

De unde rezultă şi la "oamenii mari", anumite comportamente de eşec care sunt tot atâtea provocări faţă de şefi şi figurile autoritare care au înlocuit părinţii. Mai degrabă suporţi furia şefului decât să fii tratat ca o simplă maşină. Pe de altă parte tindem să căutăm stimulările cu care suntem obişnuiţi, adică acelea pe care le obţinem uşor şi la care ştim sau credem că ştim să reacţionăm.

3. Condiţionate şi necondiţionate

Stimulările condiţionate: cele care sunt date persoanei pentru ceea ce *face* (cu condiţia să facă un lucru sau un altul)

De exemplu:

- Sunteţi frumos coafată astăzi.
- Vă interzic să-mi vorbiţi pe acest ton!

Ele sunt indispensabile pentru evoluţia comportamentului unei persoane, de exemplu pentru educarea unui copil sau pentru obţinerea coerenţei eforturilor membrilor unei întreprinderi. Dar fiind condiţionate, ele tind să-l facă pe cel care le primeşte dependent de cel care le oferă.

Stimulările necondiţionate sunt cele care sunt oferite unei persoane pentru ceea ce *este* aceasta (sunt date fără condiţii).

Exemplu:

- Cred că sunteţi tare drăguţă.
- Sunteţi greu de suportat.

Ele sunt date cumva "o dată pentru totdeauna" individului şi constituie sursa de energie din care acesta poate să-şi elaboreze un comportament autonom:

- Pozitiv, dacă este vorba despre stimulări necondiţionate pozitive (individul acţionează în mod constructiv pentru el însuşi şi pentru ceilalţi).

- Negativ, dacă este vorba despre stimulări necondiţionate negative (individul tinde să acţioneze în mod distructiv pentru ceilalţi şi pentru el însuşi).

Stimulările necondiţionate sunt indispensabile dacă vrem ca individul să aibă iniţiativă şi să manifeste autonomie. Totuşi, făcându-l mai puţin dependent, el devine mai puţin controlabil.

Din contră, dacă unui om îi lipsesc stimulările necondiţionate, el este incapabil să acţioneze în mod autonom şi comportamentul său este direct determinat de stimulările pe care le primeşte de la o zi la alta.

STIMULĂRI	CONDIŢIONATE	NECONDIŢIONATE	
		• acţiune • rutină • dependenţă • control	• existenţă • iniţiativă • autonomie • încredere
Pozitive	• construire • exprimare • reuşită	"Aţi făcut o treabă bună"	"Îmi sunteţi extrem de simpatic"
Negative	• critică • cenzură • eşec	"Raportul dvs. este cam greu de înţeles"	"Nu-mi place de dumneavoastră".

C. Ce stimulări ar trébui să emitem?

Pozitive necondiţionate

Aceste stimulări favorizează dezvoltarea individului; ele îl "stimulează" pozitiv, îl ajută să reuşească să-şi atingă adevăratele scopuri, îl fac capabil de iniţiative, de reacţii autonome, folosindu-şi întreaga capacitate.

Ca urmare, cu cât individul devine mai autonom, el devine din ce în ce mai puţin dependent şi reuşeşte din ce în ce mai bine în ceea ce

face; este cu atât mai dificil să fie controlat sau manipulat. Individul este cooperant în măsura în care scopurile sale corespund cu ale dumneavoastră.

Pozitive condiţionate

Aceste stimulări favorizează reuşita în sensul dorit. Sunt necesare în orice proces de educare, de formare sau de animare.

Pentru a fi pe deplin eficace, ele trebuie să apară pe fondul unor stimulări pozitive necondiţionate, căci altfel caracterul lor condiţionat apare ca ameninţător, şi deci probabil inhibitor.

Negative condiţionate

Ele împiedică mersul în sensul opus direcţiei date. Sunt indispensabile pentru orientarea unei activităţi, a unei relaţii, dar nu sunt direct productive. Ele completează în mod necesar indicaţiile date prin stimulările pozitive condiţionate.

Tindem adesea în mediul organizaţional să dăm mai multe stimulări condiţionate negative decât pozitive. În acest fel, dezvoltăm funcţia de control şi noţiunea de norme, în detrimentul funcţiei de producţie şi a noţiunii de creaţie.

În plus, astfel sunt favorizate comportamentele de eşec – căci singurele stimulări care se pot obţine sunt cele negative condiţionate. Devine atunci necesar ca orice activitate să aibă o parte de eşec şi de insuficienţă, pentru ca autorul ei să fie stimulat în mod convenabil.

Negative necondiţionate

Aceste stimulări tind să dicteze interlocutorului comportamentul care i se reproşează. Pot ajuta deci să te debarasezi de o persoană atunci când te simţi vinovat. Totuşi, este mai bine să încerci să rezolvi altfel problema propriei vinovăţii (autostimulare negativă) şi să nu dai niciodată stimulări negative necondiţionate, deoarece acestea tind să "încremenească" situaţiile dificile care altminteri ar putea avea o evoluţie pozitivă pe termen lung.

Cu toate acestea, ele sunt foarte răspândite (judecări, condamnări...) şi tind să provoace ceea ce de fapt intenţionează să evite.

A învăţa să spui NU, respectând-te pe tine însuţi dar şi pe celălalt (stimulare negativă condiţionată) este unul dintre mijloacele disponibile pentru a evita stimulările negative necondiţionate.

Exerciţiu **Discuţie**

STIMULĂRILE PE CARE LE SCHIMBAŢI RECIPROC

O modalitate de a aplica corect această noţiune de stimulare constă în a face bilanţul stimulărilor pe care le schimbaţi cu persoanele cu care aveţi relaţii curente.

Alegeţi trei persoane din relaţiile de muncă: una pe care o vedeţi frecvent, o alta pe care o vedeţi în mod regulat şi o persoană pe care o vedeţi rar.

Notaţi-le numele în coloana din stânga; apoi imaginaţi-vă stimulările pe care le daţi sau aţi putea să le daţi fiecăreia şi completaţi în coloana din dreapta. (Ţineţi cont de diferitele tipuri de stimulări, atât fizice, cât şi verbale).

Procedaţi la fel pentru trei persoane din viaţa dumneavoastră personală.

	POZITIVE		NEGATIVE	
	Cond.	Necond.	Cond.	Necond.
Persoane cu care am relaţii de muncă				
1.				
2.				
3.				
Persoane cu care am relaţii personale				
1.				
2.				
3				

Acum, pentru aceste şase persoane, faceţi bilanţul a ceea ce primiţi de la ele:

	POZITIVE		NEGATIVE	
	Cond.	Necond.	Cond.	Necond.
Persoane cu care am relaţii de muncă				
1.				
2.				
3.				
Persoane cu care am relaţii personale				
1.				
2.				
3				

Cum vă gândiţi să dezvoltaţi ceea ce vă place în acest bilanţ şi cum să limitaţi ceea ce nu vă place?

D. ECONOMIA STIMULĂRILOR

Se observă că schimbul de stimulări într-un grup social sau într-o societate nu se face întâmplător; putem face comparaţie cu modelul economic şi observăm atunci, pe "piaţa" stimulărilor, existenţa celor bogaţi care trăiesc în abundenţă (nu dăm cu împrumut decât bogaţilor), celor săraci cărora le lipsesc toate cele, şi claselor sociale de mijloc care ajung mai greu la cele două extreme.

Din această perspectivă, se pare că această inegalitate este întărită de un număr de reguli care tind să asigure o insuficienţă artificială de stimulări. Aceste reguli se pot exprima astfel:

- nu oferi stimulări în mod liber;
- nu cere stimulări când ai nevoie;

- nu primi stimulări când ai nevoie;
- nu refuza stimulări care nu-ţi plac;
- nu-ţi acorda singur stimulări (nu te lăuda, nu-ţi recunoaşte valoarea proprie).

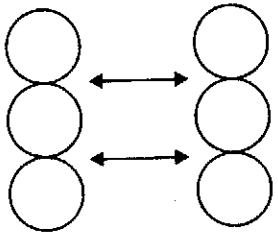
Nerespectarea regulilor este sancţionată prin stânjeneală sau disconfort. Mulţi oameni se simt jenaţi când primesc un compliment sau îşi imaginează că fac unul...

Acceptările sau refuzurile stimulărilor sunt chestiuni deosebit de importante:

> ...."anumite stimulări sunt primite însoţite de o devalorizare. evidentă precum o ridicare din umeri, o grimasă sau chiar un refuz categoric (...) Acest fel de devalorizare este uşor de ghicit. În acelaşi timp, stimulările pot fi devalorizate în mod mai subtil. Din acest motiv este important să observăm atent modalitatea în care individul primeşte această stimulare şi să vedem dacă ea este asimilată sau respinsă. Respingerea unei stimulări se manifestă prin anumite gesturi, tăceri, priviri, suspine, răspunsuri precipitate la stimulare sau printr-un grăbit "mulţumesc" (...) Atunci când cineva primeşte stimularea, zâmbeşte, are o stare plăcută şi nu spune nimic este cea mai bună indicaţie că o acceptă total."[18]

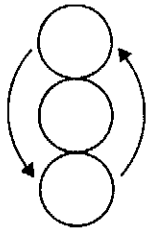
Regulile care conduc economia stimulărilor vizează în realitate două zone:

- zona de economie externă (schimburile între stări ale eului între persoane diferite);



18) citatul nr. 6, ANEXA VI

- zona de economie internă (autostimularea şi dialogul intern între stări ale eului individuale)



Aceste reguli învăţate încă din copilărie constituie un mijloc de a-i controla şi a-i manipula pe ceilalţi care este mult mai eficace decât forţa fizică. Este posibilă ieşirea din acest sistem şi stabilirea sau restabilirea de schimburi reciproce satisfăcătoare cu mediul, prin auto-oferirea permisiunilor dorite la cele cinci niveluri:

OFERIREA	PRIMIREA
CEREREA	REFUZUL

AUTO-OFERIREA

Exerciţiu **Discuţie**

STIMULĂRILE ŞI ORGANIZAŢIA

Stilul de conducere, pe de o parte, şi puterea poziţiei deţinute, pe de altă parte, pot fi studiate prin abordarea stimulărilor.

Utilizarea anumitor tipuri sau surse de putere mai degrabă decât a altora vă poate "lumina" asupra stilului de a conduce, a influenţei lui asupra tipurilor de relaţii şi asupra atmosferei existente în departamentul dumneavoastră.

Vă propunem deci să citiţi lista următoare de tipuri sau surse de putere şi să bifaţi în coloane acolo unde ele corespund cu felul în care folosiţi dumneavoastră aceste puteri.

	În fişa postului	Utilizată în ultimele 6 luni	X*
A. PUTEREA FORMALĂ			
1. A-i face pe angajaţi să respecte regulamentul şi disciplina prin diverse mijloace sau pedepse.			
De exemplu: Avertismente verbale Avertismente scrise Concediu impus Reţineri din salariu Transferuri dezavantajoase Concedieri			
2. Distribuirea de recompense sau de semne oficiale de recunoaştere.			
De exemplu: Salariul Măririle de salariu Primele Evaluările formale Scrisorile de recomandare Recomandările pentru promovare Recomandările pentru transferuri avantajoase			
3. Asigurarea protecţiei angajaţilor, a intereselor şi a punctelor lor de vedere, în raport cu ierarhia, cu celelalte departamente sau cu exteriorul departamentului în general			

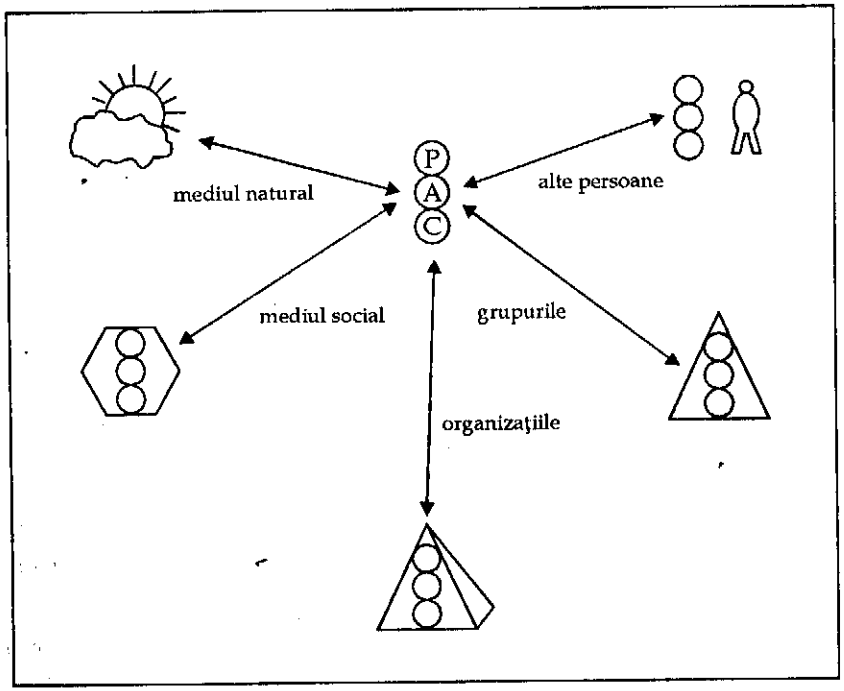
	În fişa postului	Utilizată în ultimele 6 luni	X*
4. Asigurarea comunicării în sens ascendent ierarhic, dar şi descendent.			
De exemplu: Luarea în consideraţie a sugestiilor, îmbunătăţirilor, analizelor, studiilor etc. şi redactarea de rapoarte din proprie iniţiativă. Comunicarea politicilor, obiectivelor, ordinelor, distribuirii sarcinilor, alocărilor de resurse etc.			
B. PUTEREA NEFORMALĂ			
1. Susţinerea şi ajutarea angajaţilor într-un mod ferm şi constant (sfaturi, rezolvări ale problemelor, formare)			
2. Acordarea de recompense şi/sau semne de recunoaştere personală.			
De exemplu: Prin felicitările spontane pentru o muncă bine făcută. Prin cunoaşterea nevoilor şi valorilor angajaţilor. Prin susţinere şi liniştire atunci când e cazul.			

	În fişa postului	Utilizată în ultimele 6 luni	X*
Prin acordarea de timp suficient angajaţilor.			
Prin contactele personale.			
Prin ascultarea cu căldură şi respect.			
Prin primirea cu interes a sugestiilor.			
Prin acordarea de timp liber angajaţilor să-şi rezolve problemele personale.			
Prin delegarea de responsabilităţi importante.			
Prin includerea angajaţilor în luarea de decizii.			
Prin interesul arătat vieţii personale a angajaţilor.			

* În coloana X veţi trece stările eului cele mai implicate şi cele mai probabile în fiecare situaţie.

E. STIMULĂRILE ŞI TRANSFORMAREA

Analiza tranzacţională permite oricărei "persoane" fizice sau morale, individ sau organizaţie, *să perceapă, să aleagă* şi *să gestioneze* schimburile de stimulări pe care le întreţine cu diferitele elemente din mediul său:



PERCEPEREA STIMULĂRILOR		ALEGEREA ŞI GESTIONAREA LOR	
Condiţionate pozitive	Necondiţionate pozitive	oferire	primire
Condiţionate negative	Necondiţionate negative	refuzare	cerere

CAPITOLUL V

CE SĂ FACEM CU TIMPUL NOSTRU: STRUCTURAREA TIMPULUI

"Pentru mulţi oameni, întrebarea importantă este:

Cum îmi voi petrece ora care urmează?

Cu cât timpul este mai structurat, cu atât această problemă este mai uşor de rezolvat."[19]

Tema gestionării timpului în mediul organizaţional a fost multă vreme un centru de preocupări, atât la nivelul studiilor de randament în sectoarele de producţie cât şi la nivelul gestionării eficace a timpului personalului de conducere.

Această temă este abordată într-un mod original şi complementar prin Analiza Tranzacţională: dispunem în principal de şase moduri diferite de a ne structura timpul. La nivel social (cu alte persoane):

- retragerea,
- ritualul,
- petrecerea timpului[20]
- activitatea,
- jocul,
- intimitatea (sau întâlnirile).

19) citatul nr. 7, ANEXA VI

20) în original: *passe-temps*, termen greu de tradus însemnând distracţii, divertisment, ocupaţii (agreabile) pentru petrecerea timpului (n. trad.)

Aceste şase moduri de a ne structura timpul ne permit să stăpânim *forma* şi *intensitatea* schimburilor cu mediul. Fără ele, nu am putea avea aceste schimburi reciproce, deci ne-ar lipsi şi stimulările.

Fiecare dintre aceste moduri de a structura timpul are sensul şi funcţia sa, în viaţa persoanelor ca şi în cea a organizaţiilor, după cum au aspecte atât pozitive cât şi negative.

Este indicat să fie alese funcţie de cei trei parametri mai jos enunţaţi:

- persoana sau persoanele implicate;
- problemele de rezolvat sau sarcinile de îndeplinit;
- gradul de urgenţă al situaţiei.

Echilibrul va reieşi din integrarea acestor moduri în fiecare alegere "tranzacţională", oricare ar fi conceptul AT folosit, şi nu prin adoptarea unor "reţete".

A. RETRAGEREA

Persoana se îndepărtează fizic şi/sau mental de ceilalţi, retrăgându-se în camera sa, gândurile sale etc.

Avantajul retragerii este că permite evitarea copleşirii de către stimulările exterioare.

Dezavantajul ei este că adesea constituie o soluţie de fugă. În acest caz, poate fi pusă în legătură cu diferitele forme de pasivitate (vezi cap. III, Simbioza).

B. RITUALUL

Este un schimb reciproc sigur şi previzibil de stimulări (sau de semne de recunoaştere) cu o altă persoană, dar şi cu sine însuşi.

Exemple:

- cu o altă persoană: ritualuri de salut civil cotidian, religios, militar etc.

- cu sine însuşi: modul de a se bărbieri, de a-şi aranja părul, de a-şi aranja biroul etc.

Astfel, prin caracterul său repetitiv, orice ritual este liniştitor. În completare, stimulările pe care le furnizează sunt puţin intense. În ritualuri "există puţină angajare şi deci puţine realizări".(Ritualurile) ca retragerea ne pot separa de ceilalţi."[21]

C. DIVERTISMENTUL

Reprezintă o serie de tranzacţii parţial ritualizate (conversaţiile la cafea, în timpul pauzei etc.) pe un subiect banal.

Anumite divertismente sunt curente, precum "salonul auto" (compararea maşinilor) sau "cine a câştigat meciul?" (ambii interlocutori într-o "discuţie între bărbaţi"); sau "băcănia", "bucătăria", "ţoalele - ce se mai poartă" ("discuţiile între femei"); "cum anume" (să te apuci să faci cutare sau cutare lucru), "cât" (costă acel lucru); "n-ai fost niciodată" (amintiri de călătorie), "îl ştii pe" (domnul Cutare), "ce mai face" (bătrânul Gigi)[22] etc.

Divertismentul ne permite să abordăm fără risc interlocutorii şi să-i selecţionăm pe cei cu care ne vom angaja într-o relaţie mai apropiată. El pregăteşte la fel de bine pentru jocuri şi pentru racketi[23], ca şi pentru activitate sau intimitate.

În schimb, "pe cât de utile pot fi aceste divertismente în anumite situaţii sociale, este evident că relaţiile care nu progresează de la acest stadiu, mor sau - într-un caz mai bun - continuă într-o plictiseală strivitoare sau disperare sumbră."[24]

21) citatul nr. 8, ANEXA VI
22) citatul nr. 9, ANEXA VI
23) racket - vezi cap. VIII al prezentei lucrări (n. trad.)
24) citatul nr. 10, ANEXA VI

D. ACTIVITATEA

Activitatea, spre diferenţă de ritual sau de divertisment, este orientată spre un scop: ea este structurată nu prin repetiţie, ci prin rezultatul vizat. Fie că este vorba despre un sport sau de o muncă, eşecul sau reuşita unei activităţi poate fi definită cu precizie.

"...activităţile, deoarece sunt productive şi creatoare, pot fi extrem de satisfăcătoare prin ele-însele şi pot conduce la satisfacţii viitoare, sub forma stimulărilor pentru o muncă bine făcută."[25]

"Din contră, activităţile pot servi pentru a petrece timpul sau pentru a evita o problemă, printr-un fel de "fugă înainte". La sfârşitul activităţii individul se poate simţi gol, agitat sau chiar inutil. Aceasta este o problemă ce predomină clar în cazul în care anumite activităţi structurate, cum ar fi îngrijirea copiilor, mersul la şcoală sau la serviciu, se termină brusc."[26]

E. RACKEŢI ŞI JOCURI

Racketii şi jocurile (în sensul de jocuri perverse sau înşelăciuni) sunt manipulări emoţionale ale persoanei înseşi sau a altei persoane, ce conduc sistematic la sentimente neplăcute, chiar dacă liniştitoare prin repetarea lor. Jocurile şi racketii vor fi descrise detaliat într-un capitol următor. Pot fi considerate ca modalităţi de a evita pericolele aparente ale intimităţii (sau ale întâlnirilor autentice), dar având un nivel înalt de schimburi reciproce.

F. INTIMITATEA

"Relaţia de intimitate între două persoane poate fi considerată ca existând independent de primele cinci moduri de structurare a

25 citatul nr. 11, ANEXA VI
26 citatul nr. 12, ANEXA VI

timpului: retragerea, divertismentul, activităţile, ritualurile şi jocurile (...) ea se bazează literalmente pe o dragoste dorită, în care structurarea defensivă a timpului devine inutilă.

A da şi a împărtăşi sunt mai degrabă expresii de bucurie spontană decât răspunsuri la jocuri rituale programate social. Intimitatea este o relaţie fără jocuri, deoarece scopurile nu sunt deghizate." [27]

Intimitatea este o experienţă de întâlnire totală şi directă cu sine însuşi şi cu celălalt. Intimitatea începe adesea în tăcere, cuvintele devenind superflue. Intimitatea este adesea resimţită ca o experienţă extrem de periculoasă pentru că se bazează pe absenţa apărării şi pe încredere.

În mod contrar, cei care sunt privaţi mult timp de intimitate o trăiesc ca pe o experienţă mulţumitoare.

Este important să ştim să ne folosim de toată paleta diferitelor moduri de a ne structura timpul şi să le vedem ca pe mai multe mijloace de a obţine stimulări din mediu.

La fel cum stimulările negative sunt resimţite ca preferabile unei lipse totale de stimulare, preferăm adesea să ne structurăm timpul mai degrabă cu jocuri, decât să stăm în retragere sau să ne limităm la divertismente.

De asemenea, ne dăm seama de multe ori că ne structurăm timpul pornind de la o cerere de stimulări ce provin de la Copil.

Pentru a ajunge la un echilibru mai satisfăcător şi mai productiv la nivelul gestionării timpului, va trebui deci să abordăm problema ţinând cont de nevoile de stimulări, dar şi de energia pozitivă sau negativă mobilizată de starea eului Copil.

27) citatul nr. 13, ANEXA VI

Exerciţiu **Discuţie**

RELAŢIILE DUMNEAVOASTRĂ

Care sunt persoanele din anturajul dumneavoastră direct cu care vă place cel mai mult să vă petreceţi timpul liber? munca? (intimitatea).

Care sunt persoanele cu care în mod regulat nu reuşiţi să vă înţelegeţi? (jocurile). Care sunt punctele comune în relaţiile cu fiecare dintre ele?

Care sunt micile dumneavoastră obiceiuri simpatice?

Care sunt cele considerate ca agasante? (ritualurile)

Care sunt subiectele de conversaţie pe care le-aţi avut în mai multe rânduri cu persoane diferite? (cum să faci să te laşi de fumat etc.) (activităţi de petrecere a timpului sau jocuri).

Care sunt gesturile sau cuvintele automate şi repetitive pe care le folosiţi în fiecare zi în acelaşi loc şi/sau cu aceeaşi persoană? (ritual)

Care sunt locurile şi momentele zilei în care evitaţi în mod conştient sau limitaţi într-o măsură importantă contactele cu anturajul personal sau profesional? (retragerea)

Dintre modurile de a vă structura timpul, care par a fi cele care vă demoralizează cel mai mult şi care sunt cele care, din contră, vă ridică moralul? De ce? (relaţii, stimulări, energie etc.).

CAPITOLUL VI

RELAŢIA CU CELĂLALT ŞI CU LUMEA: POZIŢIILE DE VIAŢĂ

Printre instrumentele pe care vi le propune Analiza Tranzacţională, noţiunea de poziţie de viaţă este cu siguranţă una dintre cele mai bogate. Pentru a folosi cât mai mult acest instrument, este important să înţelegem bine logica lui internă şi să-i modulăm aplicarea în funcţie de domeniile abordate.

A. NOŢIUNEA DE POZIŢIE DE VIAŢĂ

În urma experienţelor trăite, mai ales în cadrul anturajului familial ca şi copil mic – anturaj care a răspuns mai bine sau mai puţin bine la nevoile şi emoţiile Copilului Spontan – fiecare individ adoptă destul de rapid (înainte de 7 ani) una dintre cele patru poziţii de viaţă sau "poziţii existenţiale".

Această poziţie de viaţă influenţează apoi maniera în care individul gândeşte, acţionează şi intră în relaţie cu ceilalţi. Ea determină în particular o anume funcţionare a stărilor eului, modul în care individul continuă să-şi satisfacă nevoile relaţionale, tipul de schimburi pe care le stabileşte cu mediul său, modul în care-şi canalizează emoţiile etc.

Putem distinge 4 poziţii de viaţă principale, adică patru moduri de a vedea relaţiile cu sine însuşi şi cu celălalt sau alte aspecte (relaţia sinelui cu munca pe care o face sau de exemplu cu un produs). Fiecare dintre cei doi poli ai relaţiei în general poate fi perceput pozitiv (+) sau negativ (–), de unde rezultă patru combinaţii, constituind cele patru poziţii de viaţă.

Frank Ernst a propus reprezentarea acestora sub forma unui tabel pătrat numit "OK-ul Corral" (în formulare anglo-saxonă, poziţiile de viaţă sunt OK + OK +, OK + OK–, OK – OK +, OK– OK–).

Eu sunt OK

EU + TU –	EU + TU +
Mă supravalorizez şi devalorizez pe celălalt. "E din vina ta", "Sunt cel mai bun", "Dispari / Tacă-ţi gura". Sentimente: dispreţ, milă.	Mă accept aşa cum sunt şi-l accept şi pe celălalt. "Care este problema? Să căutăm cea mai bună soluţie". Emoţii spontane (bucurie, dorinţă, ataşament, tristeţe, frică, furie).
Tu nu eşti OK	*Tu eşti OK*
EU – TU -	EU – TU +
Mă devalorizez şi îl devalorizez şi pe celălalt. "E din vina noastră", "nu valorăm nimic, să plecăm", "nu ne rămâne nimic de făcut". Sentimente: depresie sau disperare.	Mă devalorizez şi îl supravalorizez pe celălalt. "Este din vina mea", "Gata, m-am cărat", "Eşti mai bun decât mine " Sentimente: admiraţie şi ruşine.

Nu sunt OK

Pornind de la acest tabel, putem descrie patru "stiluri" în relaţiile dintre superior şi subordonat, "stiluri de conducere" care corespund şi altor grile cunoscute în management (Blake şi Mouton[28], Likert[29] etc.).

28) "Cele două dimensiuni ale managementului", Les Éditions d'Organisation, Paris
29) "Conducerea participativă a întreprinderii", Denoel, Paris

Caracteristicile generale ale poziţiilor de viaţă sunt următoarele:

a) *EU + TU +*

Aceasta este soluţia cea mai constructivă; în această poziţie, persoana este conştientă de propriile ei responsabilităţi, acţionează în mod realist şi constructiv. Are încredere în propriile ei capacităţi. Trăieşte sentimente de prietenie, de unitate, de forţă, de acord cu sine însăşi şi cu viaţa.

Tinde să-şi realizeze şi să-şi actualizeze potenţialul; vrea să trăiască profund la toate nivelurile (senzaţii, emoţii, idei, valori). Este corectă cu sine, activă şi productivă.

În ceea ce priveşte stilurile de conducere, această atitudine poate corespunde unei poziţii 9,9 în tipologia lui Blake şi Mouton sau sistemului IV al lui Likert.

b) *EU - TU +*

Este situaţia persoanei ce stă în umbră şi se complace; această persoană caută, înainte de orice, să fie iubită de ceilalţi ("Aş fi ++ dacă..."). Se supune celorlalţi şi depinde de ei. Afecţiunea nu este gratuită. Cultivă şi exagerează sentimentul neputinţei sale, suferinţa şi faptul de a fi victimă.

Persoana se simte vinovată, inferioară, demnă de dispreţ, deprimată, sinucigaşă, stupidă, respinsă. Nu se iubeşte pe sine şi se mulţumeşte cu puţin: salvarea vine de la ceilalţi: "trebuie să crezi în bunătatea celuilalt".

Persoana admiră mândria şi agresivitatea altora, are nevoie de mult ajutor şi această nevoie devine o cerere manifestă.

Are, de asemenea, o puternică dorinţă de a se face remarcată şi crede că este folosită de ceilalţi. Nu suportă să fie singură şi interpretează poziţiile de viaţă prin prisma iubirii. Slabă, de multe ori cade în sensibilitate afectată. Blake şi Mouton 1,9.

c) *EU + TU -*

Această soluţie este cea a expansiunii şi dominării.

Persoana se identifică cu ceea ce este grandios şi glorios. Caută originalitatea, perfecţiunea şi/sau revanşa. Este excesiv de sensibilă

la critică, agresivă şi bătăioasă. Nu suportă să nu fie preţuită, să greşească sau să fie lipsită de apărare.

Nu are consideraţie pentru ceilalţi: îi devalorizează sau nu are încredere în ei. Interpretează poziţiile de viaţă prin prisma puterii. Este puternică şi dinamică, dar lipsită de sensibilitate. Blake şi Mouton 9,1, Likert - 1. Se prezintă ca persecutor sau salvator.

d) *EU - TU -*

Este soluţia resemnării. Această persoană se pune în poziţia de spectator al ei însăşi şi al vieţii, astfel încât nimic să nu se apropie de ea sau să o atingă.

Adesea defensivă şi dezinteresată, se complace cu propriile-i slăbiciuni şi îşi amână obligaţiile pentru a doua zi sau chiar le uită. Această persoană preferă să nu ceară nimic decât să primească un refuz; are aversiune la schimbare, bea şi mănâncă prea mult, este incapabilă să fie fericită, este distantă şi sinucigaşă.

Evită inconvenientele hipersensibilităţii, neangajându-se niciodată, este neproductivă, distructivă şi autodistructivă. Blake şi Mouton 1,1.

Noţiunea de "poziţie de viaţă", ca şi celelalte concepte ale AT, constituie o unealtă, un instrument de gândire, şi nu pretinde să descrie un adevăr absolut. Ea se justifică prin utilitatea ei ca model de interpretare şi de acţiune asupra realităţii.

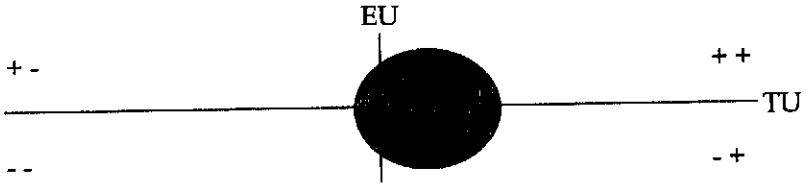
Este deci interesant de presupus că majoritatea oamenilor nu sunt fixaţi într-o singură poziţie, ci au o poziţie dominantă pe care o pot părăsi în funcţie de anumite situaţii, de persoanele implicate sau de gradul de urgenţă.

De exemplu, un funcţionar de birou va putea, în munca sa, să se situeze într-o poziţie - +, crezându-se nu prea competent şi admirându-şi patronul căruia i se supune. În revanşă, când ajunge acasă, va putea compensa devalorizarea pe care o suferă la serviciu tiranizându-şi soţia şi copiii, dictându-le ce au de făcut (poziţie + -).

Atunci când e cu prietenii sau la clubul de fotbal, poate, de asemenea, să se situeze în raporturi de egalitate şi de prietenie, în poziţie ++.

În sfârşit, dacă se situează pe un plan de reflecţie generală, se poate considera un ratat într-o societate în descompunere: poziţie - -.

O modalitate bună de a vizualiza aceste lucruri este să consideri persoana, la un moment dat, ca pe o suprafaţă decupată pe axele tu/eu ale cadranului poziţiilor de viaţă:



În această ipoteză, fiecare dintre noi, în diferite momente ale vieţii, poate trăi în fiecare din cele patru poziţii. Deci, să spui că cineva se află în poziţia de viaţă - +, înseamnă să spui că cel mai adesea se află în respectiva poziţie decât în vreo alta din celelalte posibile, în care totuşi se poate afla uneori.

Pe diagrama de mai sus, de exemplu, persoana considerată este cu tendinţă dominantă - +.

Exerciţiu **Discuţie**

POZIŢIILE NOASTRE DE VIAŢĂ

În ce circumstanţe, şi cu ce persoane, mă aflu în fiecare poziţie de viaţă?

EU SUNT OK, TU NU EŞTI OK Circumstanţe: Persoane:	EU SUNT OK, TU EŞTI OK Circumstanţe: Persoane:
EU NU SUNT OK, TU NU EŞTI OK Circumstanţe: Persoane:	EU NU SUNT OK, TU EŞTI OK Circumstanţe: Persoane:

- Pentru ce poziţie v-a fost cel mai dificil să daţi exemple?
- Pentru ce poziţie v-a fost cel mai uşor să daţi exemple?
- Reflectaţi la poziţiile de viaţă ale persoanelor pe care le-aţi citat în exemple. Poziţiile lor de viaţă sunt complementare sau neutre în raport cu ale dumneavoastră?

B. CÂŞTIGĂTORII ŞI NECÂŞTIGĂTORII

Putem vedea că există o diferenţă de natură între poziţia de viaţă + + şi celelalte poziţii:

- poziţia de viaţă + + este cel mai adesea controlată de Adult. Când persoana se confruntă cu o problemă, ea caută cea mai bună soluţie pentru a o rezolva: "Ce să fac?"

Ea ştie că există mai multe soluţii posibile şi că toate persoanele (pe care le priveşte problema) pot contribui să le definească.

Îşi pune întrebări de tipul: "Cum să facem ca să...?" sau "Cine ce trebuie să facă?"

Avem o atitudine de *rezolvare a problemelor*, de negociere.

- În mod contrar, în situaţiile de viaţă negative, în faţa unei probleme întrebarea ce se pune este: "A cui este vina?". Aceste poziţii dezvăluie adesea atitudini simbiotice.

În poziţia de viaţă +- vina este a celorlalţi, iar soluţia adoptată este *soluţia mea.*

În poziţia de viaţă - +, vina este a *mea*, iar soluţia adoptată este a celorlalţi, pentru că, prin definiţie, a mea este mai puţin bună. În aceste poziţii de viaţă, evaluarea soluţiilor este, în realitate, *evaluarea persoanelor.* Într-un grup de lucru, de exemplu, se alege soluţia liderului, chiar şi a unuia informal.

Mai mult, după cum s-a văzut, aceste două poziţii de viaţă implică adesea o contaminare a Adultului, care funcţionează pe baza presupunerii: "Nu există decât o singură soluţie bună". De unde şi tehnicile de rezolvare a problemelor de tipul:

- se demonstrează că o soluţie este *cea bună*, ceea ce le elimină automat pe celelalte.
- se elimină toate soluţiile cu excepţia uneia, care apare din acel moment *cea bună*: aceasta explică de ce în unele grupuri nu se practică decât critica negativă.

Poziţia de viaţă - - poate fi trăită în mai multe moduri. Unii o consideră o poziţie de viaţă negativă, ce conduce la eşec personal sau social.

Alţii, dimpotrivă, gândesc că este un punct de trecere util sau necesar pentru a ajunge la cooperarea poziţiei de viaţă + +.

Această opoziţie între poziţia de viaţă pozitivă şi poziţiile de viaţă negative poate fi rezumată în opoziţia câştigător / necâştigător.

De fapt, poziţiile de viaţă antrenează o anumită atitudine în întreaga viaţă, un anumit "scenariu". S-a văzut că poziţia + + constă în a accepta realitatea aşa cum este ea şi, astfel, în acceptarea eşecului. *Câştigătorul: ştie ce să facă dacă pierde* (el acceptă ipoteza de eşec, o ia în calcul) şi *păstrează pentru el* ceea ce are de gând să facă dacă pierde.

El face loc eşecului în viaţa sa şi astfel îşi asumă riscuri calculate, pierzând unele bătălii pentru a câştiga războiul.

Necâştigătorul: ştie ce ar fi făcut dacă ar fi câştigat şi o spune la toată lumea.

Pentru el important este să nu se confrunte cu eşecul: nu-şi asumă nici un risc. Totuşi a nu investi niciodată înseamnă a nu câştiga niciodată; din când în când, perdantul riscă tot şi pierde tot.

C. Poziţiile de viaţă şi stările eului

a) *Poziţia de viaţă + –: poziţia de dominare*

"Sunt mai bun decât tine, las-o baltă".

Spunem altora ce au de făcut. Starea eului dominantă este cea de Părinte. Dar conform schemei funcţionale, se pot distinge două tipuri de Părinte, Părintele Normativ şi Părintele Întreţinător. Ambii îndeplinesc funcţii pozitive dar, asociaţi aici cu o poziţie de viaţă în care celălalt este devalorizat în timp ce eul este supravalorizat, îi vom denumi altfel:

- Părintele Normativ negativ devine PERSECUTORUL: persoana enunţă norma nu pentru valoarea ei intrinsecă, ci pentru a-şi asigura controlul asupra celorlalţi cu ajutorul acestei norme sau prin afirmarea ei.
- Părintele Întreţinător negativ devine SALVATORUL: persoana îi ajută pe ceilalţi nu pentru a-i face să devină autonomi (rolul

Părintelui Înteţinător "bun"), ci pentru a-i menţine dependenţi de ea.

Pe planul sentimentelor, fiecare are emoţiile sale preferate: Persecutorul va încerca un sentiment de *dispreţ* sau de *mânie*, Salvatorul un sentiment de *milă*.

Părinte Normativ

\+ = PERSECUTOR

Poziţia de viaţă + –

Părinte Întreţinător

\+ = SALVATOR

Poziţia de viaţă + –

b) *Poziţia de viaţă – +: poziţia de dominat*

"Ar trebui să fiu altfel. Ceilalţi ştiu să se descurce mai bine decât mine".

Starea eului care exercită controlul aici este Copilul Adaptat, despre care ştim că are două faţete, Copilul Adaptat Supus şi Copilul Adaptat Rebel. Acest Copil Adaptat - Supus sau Rebel – poate îndeplini funcţii pozitive: Copilul Adaptat Supus integrează un anume număr de automatisme sociale foarte utile pentru viaţa socială; Copilul Adaptat Rebel se opune uneori excesului de astfel de automatisme – pentru a proteja Copilul Spontan, de exemplu. În acelaşi timp, starea de Copil Adaptat într-o poziţie de viaţă – + conduce la situaţia de VICTIMĂ, aceasta având deci două tipuri de comportament, supus sau rebel.

Copilul Adaptat se conduce nu după propriile nevoi sau emoţii, ci funcţie de comportamentele pe care doreşte să le vadă adoptate de

la figurile parentale. VICTIMA supusă va tinde să trezească la celălalt comportamentul de SALVATOR (adică să activeze Părintele Întreţinător + –), VICTIMA Rebelă va tinde să activeze la alţii un comportament de PERSECUTOR (adică de Părinte Critic + –).

Copil Adaptat Rebel

\+ = VICTIMĂ REBELĂ

Poziţia de viaţă – +

Copil Adaptat Supus

\+ = VICTIMĂ SUPUSĂ

Poziţia de viaţă – +

Schimbarea

Se întâmplă adesea ca atunci când un director "autoritar" încearcă să-şi schimbe stilul de conducere ca să devină mai "participativ", să treacă de fapt la "non-intervenţie".

La fel, în poziţiile de viaţă, este dificil, cu oricâtă bunăvoinţă, să se schimbe o poziţie negativă (+ –, – +, – –) pentru a se ajunge la poziţia pozitivă (+ +).

Dialogul următor este un exemplu de ceea ce se poate întâmpla:

- Domnilor, constat că în acest departament domneşte o anume plictiseală. Păreţi că vă faceţi datoria în silă, iar rezultatele voastre sunt absolut nesatisfăcătoare. Acesta este motivul pentru care v-am adunat în această dimineaţă, ca să vedem împreună ce nu merge.
- Domnule Pages, după părerea dumneavoastră, ce "nu merge" în acest departament?

- Păi domnule, eu cred că fiecare dintre noi încercăm să facem ce putem mai bine, chiar dacă ne lovim de anumite dificultăţi.
- Şi dumneavoastră, domnule Cardona, ce credeţi?
- Hm...dar chiar aveţi impresia că nu merge, domnule?
- Uite ce e, eu vă propun să-mi spuneţi ce nu merge bine, iar dumneavoastră îmi răspundeţi în doi peri. Vă dau ocazia să vă exprimaţi pe faţă, aşa că profitaţi de ea!
- Domnule Devanchelle, voiaţi să spuneţi ceva?
- Da, domnule, chiar vreţi să vă spun?
- Da, da, spuneţi!
- Bine, dacă vreţi, o să vă spun. De când sunt în firmă, am impresia că mă aflu în armată. Ne spuneţi că trebuie să creştem vânzările, dar când vă spunem că jumătate din timpul nostru e ocupat cu sarcini administrative, ne răspundeţi: "Nu vreau să ştiu, descurcaţi-vă!" Când ne însoţiţi într-o vizită la clienţi, să ştiţi că ne alegem clienţii fără prea mare importanţă, pentru că dacă apare vreo neînţelegere cu el în prezenţa dumneavoastră, suntem siguri că-l pierdem. Nu-i normal ca un şef de vânzări să se comporte ca un plutonier!!!
- Domnule Devanchelle, dumneavoastră nu faceţi decât să bombăniţi întruna! Cu performanţele pe care le aveţi, în locul dumneavoastră nici n-aş mai deschide gura. De altfel, ţin să vă spun că dacă pierdeţi contractul Richter, o să aveţi de-a face cu mine. Să nu spuneţi că nu v-am spus...

Vedem în acest exemplu că tentativa şefului de vânzări de a-şi schimba stilul de conducere, insuficient pregătită, nu a făcut decât să-l pună în dificultate. Până la urmă îi consolidează stilul autoritar de conducere.

Schimbarea de poziţie de viaţă sau de stil de comunicare cere nu numai bunăvoinţă, dar şi o muncă de lungă durată.

Anumite tehnici de comunicare pot uşura sarcina. Aceste tehnici privesc mai ales Adultul, care, cum am văzut, este puţin prezent în poziţiile de viaţă negative.

580016

BIBLIOTECA PANAIT ISTRATI BRĂILA

Pentru a comunica bine, pentru a putea rezolva problemele care apar în mediul organizaţional şi pentru a ajunge la stabilirea unui climat satisfăcător şi motivant, este adesea necesar să descoperim preocupările şi nevoile indivizilor şi grupurilor şi să înţelegem modul în care îşi definesc mediul şi îşi percep problemele.

Aceasta nu înseamnă că trebuie să adoptăm viziunea altcuiva în detrimentul propriei noastre viziuni, ci mai degrabă că trebuie să ajungem să înţelegem mai bine şi să integrăm mai multe percepţii diferite - cele proprii şi cele ale interlocutorului. Pentru a ajunge acolo, este indispensabil să ne situăm în poziţia de viaţă "eu +/tu +".

De multe ori însă interlocutorul pe care-l avem:

- nu se "dezvăluie" cu uşurinţă;
- nu exprimă clar ceea ce gândeşte;
- nu reflectează suficient la problema pe care o are;
- nu-şi exprimă explicit motivaţiile profunde.

Mai mult, suntem foarte axaţi pe noi înşine şi pe obiectivul nostru, şi deci cu greu suntem capabili să ascultăm şi să dialogăm cu altcineva.

În capitolul următor vă propunem aprofundarea aplicării tehnicilor de comunicare în practica Analizei Tranzacţionale.

CAPITOLUL VII

TEHNICILE DE COMUNICARE

O persoană aflată "în căutarea soluţiilor" sau persoana care se situează în poziţia "eu + / tu + ":

1. Ascultă.
2. Pune întrebări.
   a) deschise: pentru a obţine maximum de informaţii, de opinii şi de sentimente;
   b) închise: pentru a obţine un acord, o luare de poziţie clară sau o precizare;
   c) neutre: pentru a nu influenţa sensul sau conţinutul răspunsului.

Dar întrebările nu sunt suficiente, pentru că interlocutorul poate da răspunsuri nesatisfăcătoare. Aceste răspunsuri situate "pe lângă" subiect:

- nu permit avansarea discuţiei;
- nu exprimă cu claritate gândirea interlocutorului;
- camuflează incertitudini, preocupări, probleme;
- reprezintă comportamente de fugă sau de neîncredere etc.

Persoana "OK" are interesul să-şi stimuleze interlocutorul pentru "a afla mai multe", fără să-l blocheze şi fără să-l influenţeze prea

mult, făcându-l astfel să înţeleagă că obiectivul este rezolvarea problemei în modul cel mai convenabil cu putinţă pentru toţi cei interesaţi.

Ea dispune în acel moment de mai multe mijloace esenţiale, care duc la relansarea dialogului.

1. Relansările pasive:
   - scurte indicaţii de înţelegere;
   - fraza neutră;
   - tăcerea.
2. Relansările active:
   - rezumarea (reformularea);
   - re-exprimarea sentimentelor.

În paginile următoare vă propunem:

- să faceţi sinteza diferitelor tehnici de comunicare;
- să învăţaţi să le folosiţi prin exemple, anecdote şi exerciţii;
- să le puneţi în legătură cu teoria Analizei Tranzacţionale în general, şi în particular cu poziţiile de viaţă.

A. ASCULTAREA

Să-ţi asculţi interlocutorul pare simplu. Dar de fapt ce înseamnă *să asculţi cu adevărat*?

Să asculţi înseamnă mai întâi să taci. Poate părea evident, dar de câte ori într-o discuţie interlocutorii vorbesc în acelaşi timp? De câte ori unuia dintre ei i se taie vorba, îi este întrerupt firul ideilor şi chiar este contrazis prin concluzii pripite ori argumente agresive?

Dar să asculţi nu înseamnă numai să taci. Aţi constatat de multe ori că interlocutorul dumneavoastră nici măcar n-a auzit un cuvânt din ceea ce aţi spus. Dar nu vi s-a întâmplat adesea să acţionaţi şi dumneavoastră la fel? Să fiţi cu gândul în altă parte? Să vă gândiţi la ceea ce urmează să răspundeţi? Într-un cuvânt, să *nu* ascultaţi?

Ascultarea eficace nu este o ascultare pasivă (asemenea unui simplu aparat de înregistrare), ci dimpotrivă, este o ascultare dinamică, în timpul căreia analizaţi imediat ceea ce spune interlocutorul, faceţi legătura cu ceea ce ştiaţi deja şi detectaţi elementele importante care vă lipsesc. În acelaşi timp, asociaţi ce spune interlocutorul cu preocupările lui şi cu viziunea lui asupra lumii.

Dar dacă ascultarea este tehnica de comunicare cea mai evidentă şi cea mai eficace, este în acelaşi timp şi cea care ajunge să fie cel mai greşit folosită.

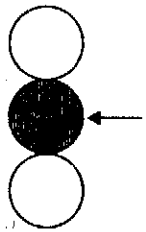
Ascultarea incorectă este adesea originea neînţelegerilor şi conflictelor din viaţa organizaţiei.

Ascultarea şi Adultul

Ascultarea joacă un rol extrem de important în comunicare sau în schimbul reciproc de informaţii. Ea este unul dintre cele mai importante instrumente pentru buna funcţionare a Adultului.

Să ne reamintim: Adultul culege, înregistrează şi prelucrează informaţiile atât externe (din mediul său), cât şi interne (de la Părinte sau Copil):

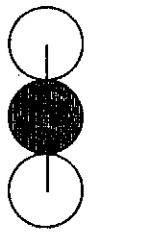
Informaţiile externe (venind din mediu)



De exemplu:

- e cald;
- el este furios;
- nu am suficiente informaţii;
- am întârziat 10 minute.

Informaţiile interne (venind din celelalte stări ale eului)



De exemplu:

- mi-e foame;
- mă plictisesc;
- trebuie să ajung la timp;
- sunt răspunzător pentru ceea ce se întâmplă.

La fel ca toate tehnicile de comunicare detaliate în acest capitol, ascultarea este în primul rând un instrument important la îndemâna Adultului. Îi permite să-şi culeagă mai bine informaţiile necesare bunei sale funcţionări, şi anume la două niveluri:

- pentru a gestiona mai bine conflictele externe (între individ şi mediul său sau între două părţi ale mediului);
- pentru a gestiona mai bine conflictele interne (alegerea personală, conflictele de interese, problemele afective şi emoţionale).

Ascultarea şi poziţiile de viaţă

Ascultarea eficace nu este numai un instrument în culegerea sau schimbul reciproc de informaţii şi în rezolvarea problemelor.

Ea este, pe termen mai lung, un mijloc de a crea o relaţie şi un climat satisfăcător între indivizi şi grupuri.

De fapt, ascultarea reală şi integrală este una dintre cele mai bune modalităţi de a-l face pe interlocutor să simtă că este OK: atunci când ascultaţi cu atenţie, interlocutorul se va simţi acceptat în mod necondiţionat ca persoană. Prin ascultarea lui, prin atenţia profundă pe care i-o arătaţi, se va simţi important în ochii dumneavoastră. Va simţi că el contează în universul dumneavoastră, că îl acceptaţi necondiţionat.

Din nou, acest fapt nu vrea să spună că trebuie să renunţaţi la poziţia proprie pentru a o adopta pe a celuilalt. Ascultaţi mai degrabă pentru a obţine mai multe informaţii pentru Adult, acestea venind din dumneavoastră înşivă şi din altă parte, pentru a putea lua apoi o decizie în deplină cunoştinţă de cauză.

Dimpotrivă, o proastă ascultare îl face pe interlocutor să simtă că nu este "OK" pentru dumneavoastră. Va gândi că nu daţi importanţă opiniilor sau dorinţelor sale, că nu contează în universul dumneavoastră. Rezultatul, în planul relaţiei sau al climatului, va fi mai degrabă negativ şi vă va fi greu să vă atingeţi obiectivele în ansamblu, să ajungeţi în poziţia "eu + / tu +".

Şi dumneavoastră aveţi dreptul să cereţi celorlalţi să vă asculte cum trebuie sau puteţi refuza o situaţie în care nu sunteţi ascultat.

De exemplu:

- Puteţi aranja să nu fim deranjaţi timp de cel puţin 10 minute?
- Am impresia că sunteţi prea preocupat pentru a mă asculta cu adevărat, prefer să amân această discuţie pe mai târziu, când veţi fi mai disponibil.

În situaţia inversă, când vi se cere să ascultaţi, luaţi-vă măsuri ca să nu fiţi întrerupt, cerând de exemplu operatoarei telefonice sau secretarei să nu vă deranjeze.

De asemenea, puteţi limita uneori durata discuţiei cu interlocutorul, dacă vă temeţi să nu vă ocupe prea mult timp.

De exemplu:

- Vă pot acorda 10 minute, credeţi că vă vor fi suficiente?

Această situaţie este oricum mai puţin devalorizantă pentru persoana respectivă, decât să fie lăsată să vorbească fără să fie ascultată.

Ascultarea şi devalorizarea

În anumite situaţii, pe lângă stimularea condiţionată şi negativă, o proastă ascultare este şi un semn de devalorizare. Prin lipsa ascultării riscaţi să devalorizaţi interlocutorul, viziunea şi soluţia lui la problemă, posibilitatea de a o rezolva - sau toate deodată.

Încă o dată, din punctul de vedere al climatului, al eficacităţii obiective în raport cu o sarcină dată, devalorizarea - la orice nivel - este nefastă.

Concluzie

Ascultarea activă este tehnica de comunicare cea mai evidentă şi cea mai eficace, dar totodată este şi cel mai puţin înţeleasă şi cel mai prost folosită.

Trebuie subliniată importanţa ascultării active, ca şi a altor tehnici de comunicare despre care va fi vorba în cele ce urmează. Aceste tehnici întăresc Adultul şi vă permit să fiţi mai "OK" cu dumneavoastră înşivă şi cu mediul dumneavoastră. Ele vă sporesc şansele de reuşită în lumea comunicării, atât la nivelul eficacităţii în muncă, cât şi la nivelul îmbogăţirii relaţiilor sau la al ameliorării climatului.

B. ÎNTREBĂRILE

De ce punem întrebări?

În general punem întrebări pentru că avem nevoie de un răspuns. Răspunsurile pe care le obţineţi la întrebări pot să vă spună ceea ce ştie un individ, ceea ce gândeşte el sau ceea ce simte. Cu alte cuvinte, atunci când punem o întrebare, obţinem feedback de la interlocutor.

ÎNTREBARE + RĂSPUNS = FEEDBACK

Prin întrebări vă completaţi astfel informaţiile despre interlocutor pe care le-aţi obţinut deja prin ascultare: sporiţi informaţia pe care o va deţine Adultul.

Dacă, dimpotrivă, nu puneţi niciodată întrebări interlocutorului dumneavoastră, puteţi totuşi obţine un feedback, dar el va fi întâmplător şi riscaţi să nu obţineţi decât o vedere parţială asupra situaţiei: Adultul dumneavoastră va fi mai puţin informat.

Este deci important să punem întrebări: dar dacă nu posedaţi o tehnică bună de a le pune, va exista întotdeauna riscul ca interlocutorul dumneavoastră să considere că procedaţi la un interogatoriu poliţist sau, din contră, că sunteţi dezinteresat de el.

Ce înseamnă o tehnică bună de a pune întrebări?

Formulând un anume tip de întrebare veţi obţine un anume tip de răspuns. Vă propunem următoarele patru tipuri de întrebări:

- întrebările deschise;
- întrebările închise;
- întrebările orientate;
- întrebările neutre.

a) *Întrebările deschise:*

O întrebare deschisă nu-i dă interlocutorului o idee precisă despre forma pe care ar trebui să o îmbrace răspunsul lui.

De exemplu:

- Ce vreţi să faceţi în această după-amiază?
- Ce credeţi despre propunerea pe care tocmai v-am făcut-o?

O întrebare deschisă îi dă interlocutorului toată libertatea de a-şi formula răspunsul. Ea permite obţinerea de informaţii şi de opinii mai complete şi mai nuanţate. Mai ales, permite explorarea sentimentelor.

De exemplu:

- De ce preferi această soluţie?
- Ce crezi despre Daniel?

Acest tip de întrebări îi aduce Adultului cele mai multe informaţii noi şi îi este utilă mai ales în prima parte a conversaţiei, în care este interesat să arunce o privire rapidă peste un câmp cât mai larg.

b) *Întrebările închise*

Întrebarea următoare:

"Sunteţi de acord cu propunerea pe care v-am făcut-o?"

este o întrebare închisă. Interlocutorul este de fapt condus la un răspuns puţin explicit, de tipul:

"Da" - "Nu".

Întrebările cu alegere forţată, de exemplu: "Ce preferaţi, prima sau a doua soluţie?" sunt şi ele întrebări închise.

În general, întrebările închise nu permit obţinerea multor explicaţii sau aflarea mai multor informaţii despre ceea ce gândeşte interlocutorul. Dar ele conduc interlocutorul la luarea unei poziţii şi uneori la clarificarea gândirii sale.

Opusul întrebărilor deschise, întrebările închise sunt centrate pe obiectiv, pe sarcină sau chiar pe o decizie care trebuie luată.

Ele nu permit obţinerea mai multor informaţii. Trebuie folosite cu prudenţă, pentru că pot fi considerate manipulatoare.

c) *Întrebările orientate*

O întrebare orientată implică sau sugerează interlocutorului răspunsul pe care trebuie să-l dea. Acest răspuns coincide rar cu un răspuns spontan sau personal al interlocutorului.

Cum se poate identifica o întrebare orientată? Iată un mod: dacă puteţi ghici ce va conţine răspunsul înainte ca interlocutorul să reac-

ţioneze aveţi de-a face cu o întrebare orientată. De altfel, dacă o întrebare dă indicaţii asupra sentimentului sau opiniei persoanei care o formulează, este vorba tot despre o întrebare orientată, care va influenţa cu siguranţă răspunsul.

Avem cu toţii tendinţa să ne orientăm întrebările, chiar şi atunci când punem întrebări aparent banale, cum ar fi:

"Nu credeţi că..."
"N-ar trebui să facem noi..."
"N-am putea să facem noi..."

Toate aceste întrebări vă influenţează interlocutorul şi nu permit explorarea adevăratelor sale sentimente sau opinii.

Să examinăm această întrebare: "Nu credeţi că micile întreprinderi merită un control fiscal mai strâns?"

Este evident o întrebare foarte orientată şi, până la urmă, nu foloseşte la mare lucru.

Să examinăm acest alt exemplu: o persoană tocmai a achiziţionat o antichitate. Telefonează unui prieten de-al său care "se pricepe" ca să afle dacă a făcut o afacere bună. Dintre cele două întrebări care urmează, pe care ar trebui să o adreseze?

"Crezi că am făcut o afacere bună?"
"Ce crezi despre achiziţia mea?"

Normal, dacă persoana în cauză doreşte într-adevăr opinia prietenului său, are interesul să nu-l influenţeze şi trebuie să aleagă mai degrabă a doua întrebare.

În general, întrebarea orientată nu este pusă de Adultul care caută informaţii, ci mai degrabă de Părintele care caută să influenţeze sau Copilul care vrea să se simtă confirmat sau în siguranţă. Întrebările orientate îndeplinesc un rol foarte important în conflictele interpersonale, în "jocurile" şi în manipulările conştiente şi inconştiente.

d) *Întrebările neutre*

Prin contrast, o întrebare neutră nu-şi conţine niciodată răspunsul şi lasă posibilitatea interlocutorului să-şi exprime în mod real opinia şi modul de a vedea lucrurile.

De exemplu:

"Ce credeţi despre ideea de control fiscal la micile întreprinderi?" sau "Ce credeţi despre produsul X?"

O întrebare neutră cere o mare precauţie în alegerea cuvintelor utilizate, ca şi în alegerea formei de exprimare.

C. RELANSĂRILE

Relansarea este o tehnică utilizată când interlocutorul oferă un răspuns "pe lângă subiect", adică un răspuns nesatisfăcător, incomplet sau inadecvat. Pentru a putea conduce o conversaţie, este bine să avem pregătite un număr de relansări eficace, care să fie utilizate când nu obţinem un răspuns precis la o întrebare. Există două tipuri de relansări: relansările pasive şi relansările active.

1. Relansările pasive:

Printre tipurile de relansări pe care le putem utiliza, relansări pasive sunt cele mai uşor de învăţat şi de utilizat, putând deveni rapid o a doua natură, după o scurtă ucenicie.

a) *Indicaţiile scurte de înţelegere:*

Expresiile ca "Înţeleg", "Aha" sau chiar "Hmm-Hmm" îl pot face pe interlocutor să simtă că *înţelegeţi* ceea ce spune şi că îl ascultaţi.

b) *Propoziţiile neutre*

O altă relansare pasivă este *propoziţia neutră*. Ea încurajează interlocutorul să continue, dar fără să-l influenţeze. Iată două exemple de acest fel: "Aţi putea să-mi spuneţi ceva mai mult?" sau "Aţi putea preciza puţin modul în care gândiţi?"

Un mijloc simplu de a relansa conversaţia printr-o frază neutră constă în reformularea, sub formă interogativă, a ceea ce tocmai a spus interlocutorul:

De exemplu:

El: "Iată unde am ajuns, iar pentru mine alegerea este simplă."
Dumneavoastră: "Alegerea este simplă?"
Sau: "Ce înţelegeţi prin alegerea este simplă?"

c) *Atitudinea corporală*

Atitudinea corporală poate servi şi ea drept relansare pasivă: încuviinţări prin înclinări ale capului, aplecarea spre interlocutor pentru a exprima interesul etc. Acestea influenţează într-un mod favorabil continuarea comunicării.

d) *Pauzele în vorbire*

A patra relansare pasivă este numită *utilizarea eficace a pauzelor*. Utilizate judicios, pauzele determină interlocutorul să continue şi să completeze un răspuns nesatisfăcător în sine şi care chiar poate părea alături de subiect.

Presiunea pe care o va simţi interlocutorul după câteva secunde de tăcere va fi suficient de puternică pentru a-l determina să spună mai multe.

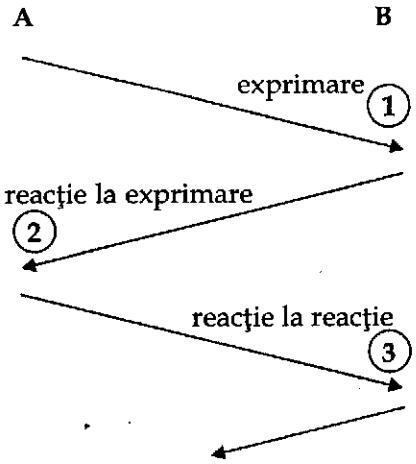
Totuşi o pauză prea prelungită îl poate face pe interlocutor să se simtă prea tensionat şi îl poate determina să limiteze comunicarea. Pauza trebuie utilizată de interlocutor cu precauţie, în funcţie de situaţie şi de relaţia dintre ei.

2. Relansările active:

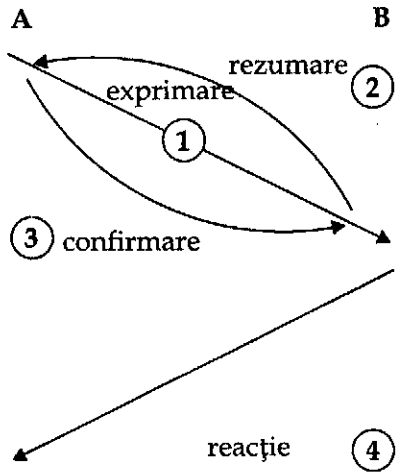
Relansările active sunt mai greu de utilizat. Un recurs eficace la ele necesită mai mult antrenament şi grija de a nu influenţa interlocutorul. Printre relansările active se numără rezumarea şi reexprimarea sentimentelor.

a) *Rezumarea*

Rezumarea înseamnă sintetizarea a ceea ce a comunicat interlocutorul până la un punct al conversaţiei. Scopul rezumării este, într-un fel, să reformuleze ceea ce a spus interlocutorul, fără a deforma şi fără a adăuga ceva.



Într-o discuţie normală între A şi B (vezi exemplul), A se va exprima (1), apoi B va reacţiona (2) la exprimarea lui A, apoi A va reacţiona (3) la reacţia lui B, şi tot aşa...



Rezumarea ale loc într-un moment când discuţia se opreşte şi unul dintre interlocutori repetă sau reformulează mesajul sau reacţia celuilalt. De exemplu, dacă A îi expune lui B o problemă (1), B poate spune:

> "Permiteţi-mi să văd dacă am înţeles bine problema: mi-aţi spus că..."

şi formulează spusele lui A aşa cum le-a înţeles. La sfârşitul rezumării (2), B întreabă dacă a înţeles corect. Dacă A *confirmă* (3), B reacţionează (4) la problema pe care este sigur că a înţeles-o.

Urmărind schema, vedeţi că A şi B au parcurs o buclă în ceea ce priveşte conţinutul discuţiei lor. Astfel, în acest proces, B a separat momentul ascultării şi înţelegerii mesajului de momentul reacţiei.

Rezumarea este, de altfel, o tehnică ce poate fi iniţiată la fel de bine de persoana care ascultă, ca în exemplul precedent, sau de persoana care vorbeşte. Puteţi să spuneţi după ce aţi vorbit despre un subiect sau o problemă:

"Nu sunt sigur că m-am făcut bine înţeles, puteţi să-mi rezumaţi ceea ce aţi auzit până acum?"

În acest caz, vă asiguraţi că interlocutorul v-a ascultat bine şi a înţeles ce i-aţi spus. Dacă există erori, acest lucru nu este grav. Puteţi foarte simplu să spuneţi ceva în genul:

"Este exact, doar că am uitat să..."

şi eventual să cereţi din nou o rezumare mai târziu.

Utilitatea rezumării este evidentă pentru a defini mai bine o problemă sau când demaraţi o discuţie sau o conversaţie. Totodată ea poate să servească şi la clarificarea, în orice moment, a anumitor puncte delicate în comunicare şi, în final, să pregătească concluzia sau încheierea schimbului reciproc de informaţii.

Vă va permite mai ales să vă asiguraţi că v-aţi înţeles bine interlocutorul şi că şi acesta v-a înţeles bine, ceea ce este necesar pentru orice comunicare bună. Apoi va permite să eliminaţi anumite aspecte din conversaţie pe care le consideraţi mai puţin importante sau inutile şi să verificaţi dacă este cazul ca şi interlocutorul dumneavoastră să facă acelaşi lucru.

b) *Re-exprimarea sentimentelor*

Re-exprimarea sentimentelor nu diferă foarte mult de rezumare, numai că în loc să rezumaţi ceea ce *a spus* celălalt, rezumaţi ceea ce acesta *nu a exprimat.*

De exemplu:

- Simt o anume furie în atitudinea dumneavoastră.
- Mi se pare că această situaţie nu vă este prea confortabilă.

Anumite persoane se feresc adesea să-şi exprime sentimentele lor reale. În acest timp, dacă sugeraţi că asemenea sentimente există, interlocutorul dumneavoastră va putea gândi:

" Înţelege *cu adevărat* ceea ce simt."

după care s-ar putea să se manifeste mai deschis.

Riscul care există în utilizarea re-exprimării sentimentelor este că presupune că aveţi capacitatea de a *ghici* stările celuilalt. Dacă însă ghiciţi greşit, interlocutorul se poate simţi insultat, rănit sau şi una şi alta, mai ales dacă insistaţi pe interpretarea dumneavoastră.

De fapt, este mai bine să spuneţi deschis că vă exprimaţi doar o părere de care nu puteţi fi sigur, dar că o faceţi în speranţa de a ajuta la soluţionarea problemei.

Altfel spus, re-exprimarea sentimentelor este o tehnică dificilă, care cere o anumită detaşare faţă de problema în cauză şi care presupune şi o bună relaţie între interlocutori.

Exerciţiu **Discuţie**

EXERCIŢIU - APLICAŢIE ASUPRA ÎNTREBĂRILOR

Caracterizaţi natura fiecărei întrebări din cele de mai jos, bifând în coloana care vi se pare cea corectă din cele 4 posibile.

	Deschise		Închise	
	Neutră	Influenţată	Neutră	Influenţată
1. Sunteţi major?				
2. Ce credeţi despre acest articol?				
3. Unde mergeţi?				
4. Eşti de acord cu hotărârea luată de grup?				
5. De ce ai luat această decizie?				
6. Nu credeţi că şi noi ar trebui să facem la fel?				
7. Ce crezi despre decizia luată de grup?				
8. Trebuie să numim un incapabil în acest post?				
9. Ce credeţi despre această practică inadmisibilă, de a-şi majora cheltuielile?				
10. Încerci întotdeauna să nu întârzii?				
11. N-ar trebui să exersăm o cenzură asupra cărţilor importate din străinătate?				
12. De ce v-aţi purtat într-un mod atât de neplăcut?				
13. Veţi merge la Paul?				
14. Ştiţi măcar să număraţi până la zece?				
15. Credeţi că v-ar plăcea să lucraţi cu noi?				
16. De ce propuneţi mereu soluţii inaplicabile?				
17. Ce credeţi despre propunerile care ne-au fost făcute?				
18. Aţi cerut părerea lui Durand?				
19. Ce credeţi despre greşelile care au fost făcute?				
20. N-ar trebui să oprim aici acest exerciţiu?				

Răspunsurile în anexa IV

O ILUSTRARE A TEHNICILOR DE COMUNICARE

Georges BRASSENS: Ştii, tot recitând poeme în clasă şi ascultând cântece, începi să înţelegi cum se fac.

Andre SEVE: Dar tu ai lucrat versificarea?

G. B.: Majoritatea celor care scriu cântece nu au studiat versificarea. Eşti născut ca să scrii cântece sau nu eşti născut pentru asta. Dacă te-ai născut ca să faci asta, nu prea ai nevoie să înveţi regulile.

A.S.: Dar tu, tu le-ai învăţat?

G. B.: Da, dar mai târziu, pentru că trebuia să rafinez puţin, dar...

A. S.: Ai păstrat ceva din cântecele tale de început?

G. B.: Nu. Poţi să scrii cântece fără.... mă mai asculţi?

A. S.: Nu, e din cauza...

G. B.: Tu-ţi urmăreşti gândurile tale, simt asta. Vii aici cu idei preconcepute şi vrei mereu să urmezi drumul tău, nu pe al meu. Când înaintez undeva pe o idee, trebuie să mă laşi să merg şi tu mă opreşti. Acolo aş fi putut să spun mai bine nişte lucruri. Dar îmi trebuie timp ca să mă exprim.

A. S.: O să revenim asupra...

G. B.: Nici măcar nu trebuie să spui că vom reveni asupra, trebuie să continui să vorbeşti fără să te ocupi de întrebările pe care le-ai fabricat sau pe care tu vrei să le continui. Îl vrei pe Brassens sau vrei să-l fabrici pe Brassens? Dacă tu-ţi continui ideea, pierzi ceea ce eu, urmându-mi firul, puteam să-ţi spun...

A. S.: Specialiştii n-au prea ştiut să mă facă să înţeleg muzica ta, nici chiar textele tale.

G. B.: Pentru că tu nu te deschizi decât dacă vrei. De când îmi pui întrebări am văzut clar acest lucru. Când îţi explic ceva care nu coincide cu ceea ce tu vroiai ca eu să-ţi spun, deturnezi conversaţia.

A. S.: Mai puţin acum? După trei zile de ascultare.

G. B.: "De ascultare", dacă vrei. Nu, tu aştepţi, aştepţi, şi când ce auzi coincide cu ceea ce aştepţi, pac! rămâi uimit, mă priveşti mai vioi, eşti deschis. Dar când nu coincide, îţi văd figura fără viaţă, te supraveghez, ştii, învăţ multe despre tine observându-ţi comportamentul de intervievare. Ai venit aici cu un Brassens prefabricat în întregime în căpşorul tău şi vrei să mă faci să intru în el. Singurul lucru care te interesează este să mă faci să zic ceea ce, după tine, Brassens ar trebui să zică, ceea ce Brassens ar trebui să fie. Ai putea să-l ai pe adevăratul Brassens, în orice caz un Brassens neaşteptat. Dar tu te-ai pregătit pentru acel Brassens pe care-l vrei. Ne aşteptăm mereu ca fiinţele să fie aşa cum le vrem, nu suntem gata pentru surprize.

Extras din *O viaţă întreagă pentru cântec*

Interviu cu Georges BRASSENS de A. SEVE, *Le Centurion*, Paris 1975

CAPITOLUL VIII

MECANISMELE DE AUTOMANIPULARE: RACKEŢII ŞI TIMBRELE

A. RACKEŢII

Aţi avut deja impresia că anumite persoane cer atenţie şi nu sunt niciodată satisfăcute? De oricâte ori le-aţi da dreptate, oricare ar fi mărirea de salariu pe care le-aţi acorda-o sau oricâte concesii le-aţi face, aceste lucruri nu ajung, ele vor cere mereu tot mai mult?

Aţi fost fără îndoială şi fără să ştiţi în contact cu racket-ul lor.

Un racket, în Analiza Tranzacţională, este substituirea expresiei unui sentiment sau unei emoţii, profunde şi autentice, cu expresia unui alt sentiment sau a unei alte emoţii "mai acceptabile" din punct de vedere social.

Originea unui racket este foarte veche: copilul foarte mic, pe de o parte, şi Copilul Spontan la adulţi, pe de altă parte, se pot exprima fără să ţină cont de ceilalţi.

Destul de repede, totuşi, la primul apare constrângerea de a ţine cont şi apare Copilul Adaptat. În multe cazuri, această adaptare constă în înlocuirea expresiei emoţiilor spontane de către alte emoţii sau comportamente care sunt considerate ca fiind mai acceptabile de către mediul acestui copil.

De exemplu:

Copilul care se înfurie şi despre care mama spune: "Nu-i nimic, e doar obosit". Un asemenea copil poate învăţa să înlocuiască furia cu oboseala.

- Comportament autorizat — Oboseala
- Emoţie interzisă — Furia

Aceeaşi persoană, patruzeci de ani mai târziu, fiind contrazisă într-un consiliu de administraţie, încearcă deodată o mare oboseală şi dorinţa de a renunţa...

Alt exemplu:

Şase persoane în aceeaşi situaţie încearcă emoţii sau sentimente diferite. Astfel, într-o garnitură de metrou plină ochi la oră de vârf:

- persoana nr. 1 se simte tristă în faţa acestei mulţimi cu priviri obosite;
- persoana nr. 2 se teme că nu va putea ieşi din vagon când va trebui;
- persoana nr. 3 este mulţumită că evită astfel blocajele de trafic de suprafaţă;
- persoana nr. 4 se simte ataşată de toţi acei oameni cu care are în comun oboseala şi grijile;
- persoana nr. 5 aşteaptă cu nerăbdare să iasă;
- persoana nr. 6 îşi întreţine mânia bombănind cu voce joasă "metrou, serviciu, casă.... metrou, serviciu, casă...."

Se vede astfel că acest sistem de deghizare a emoţiilor apărut ca o adaptare la mediul original (familial), antrenează adesea o neadaptare ulterioară. Din acest moment, persoana este constrânsă să-şi manipuleze mediul pentru ca acesta să răspundă la emoţiile ei deghizate la fel cum se întâmpla în mediul ei natural. Dacă reuşeşte, acest lucru îi va permite să continue să-şi exprime adevăratele emoţii sub forma lor deghizată obişnuită, şi să-şi menţină cadrul de referinţă simbiotic.

Acest tip de comportament este adesea comparat cu cel al gangsterilor care oferă oamenilor protecţie în schimbul extorcării de bani (aceasta fiind şi semnificaţia cuvântului racketi).

Racketii, în Analiza Tranzacţională, sunt deci emoţii sau comportamente deghizate care caută să fie recunoscute.

Orice emoţie este susceptibilă să înlocuiască o oarecare alta şi să constituie astfel un racket. De ce să păstrăm, de-a lungul anilor, un racket (emoţie deghizată) care şi-a pierdut din eficacitate? Pentru că, deşi mereu nesatisfăcută, persoana resimte un sentiment de siguranţă: nu riscă să-şi exprime emoţiile "neautorizate" şi să suscite astfel o respingere din partea unui Părinte intern.

Totuşi nu toţi racketii înseamnă înlocuirea unei emoţii cu o alta. Am văzut mai sus exemplul înlocuirii unei emoţii (mânia) cu o reacţie fiziologică de bază, oboseala.

Acesta nu este totuşi decât un caz particular al unui mecanism general care este cel al adaptării persoanei la mediul său. De fapt, într-o situaţie dată, avem de ales între mai multe niveluri de răspuns şi chiar între mai multe răspunsuri la fiecare nivel. Aceste diferite niveluri pot fi descrise în modul următor:

NIVELURI	TIPURI DE RĂSPUNSURI
Nevoi fiziologice de bază	Somn, foame, sex, căldură, frig, respiraţie...
Emoţii	Bucurie, tristeţe, frică, furie.
Sentimente (emoţii programate social)	Dispreţ, milă, ruşine, admiraţie, mândrie, patriotism...
Gânduri	Înţelegere, reflecţie, analiză, idee, prevedere.
Structurarea timpului	Retragere, ritual, petrecerea timpului, activitate, jocuri, intimitate.

Racketii constau în deghizarea unuia dintre aceste răspunsuri prin altul, şi aceasta într-un mod distructiv pentru persoană.

Astfel, în bulimie, foamea deghizează mânia sau tristeţea. La persecutor dispreţul şi mânia deghizează frica, la fel cum adesea reflecţia

poate servi la evitarea acţiunii, şi nu la precizarea ei sau la a o face mai eficace.

Se vede astfel că deşi înlocuirea unuia dintre aceste răspunsuri printr-un altul poate rezulta dintr-o adaptare pozitivă a persoanei la mediul său, în cazul unui racket acest mecanism va fi în principal utilizat pentru a deghiza răspunsul iniţial şi nu va permite astfel rezolvarea cu adevărat a problemei puse.

Să arătăm, totuşi, că este util într-o perspectivă de simplificare să rezumăm – ori de câte ori e posibil – noţiunea de racket la cea de deghizare a unei emoţii printr-o alta. Aceasta este de fapt definiţia cea mai curentă a noţiunii de racket, pentru că este şi cel mai uşor de utilizat.

Este de dorit să ne reperăm racketii proprii şi, dacă este cazul, şi la cei din jur deoarece:

1. Cererea fiind deghizată, răspunsul nu va fi niciodată satisfăcător, oricâtă energie am consuma pentru acest lucru.

Exemplu de posibil racket în organizaţie:

Cererea de mărire de salariu a unui angajat care este de fapt în căutarea unei mai mari satisfacţii în munca sa.

Dacă adevărata problemă nu este rezolvată, aceeaşi cerere ascunsă riscă să reapară mai târziu în timp, căci simptomul a fost tratat şi nu cererea reală.

2. Racketii, când eşuează, ceea ce se întâmplă destul de des, dau naştere la jocuri perverse (vezi capitolul următor), care pot fi clar şi direct dăunătoare partenerilor.

Trebuie să observăm, în sfârşit, că toţi racketii folosesc – într-un moment sau în altul – şantajul afectiv, iar acest şantaj se bazează pe ideea că celălalt este responsabil de sentimentele dumneavoastră, aşa cum dumneavoastră sunteţi de ale lui.

Exemple:

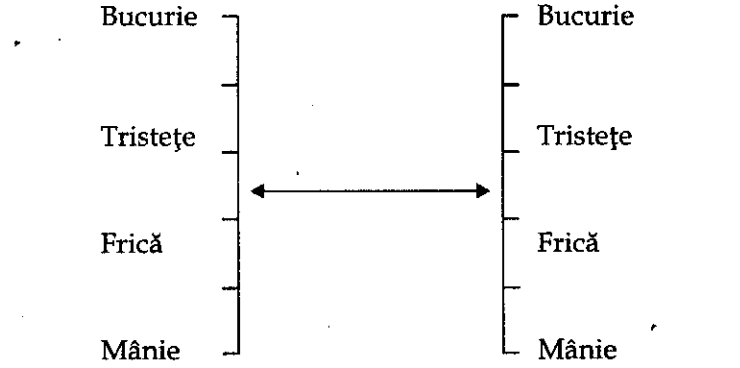
- "Uite ce-am făcut din cauza voastră."
- "De fiecare dată mă enervează la culme; nu mai rezist!"
- "Nu, nu îndrăznesc, n-aş vrea să-l deranjez."
- "La ce te face *asta* să te gândeşti?"

Reperarea şi înţelegerea caracterului eronat al acestei convingeri este principalul mod de a evita racketii şi jocurile perverse.

B. RACKETII ŞI TRANSFORMAREA

"Atenţie, o emoţie poate ascunde o alta!"

Analiza Tranzacţională ajută o persoană să-şi recunoască racketii (emoţiile deghizate) şi să regăsească, o dată cu emoţiile ei adevărate, plenitudinea energiei şi creativităţii sale.



Cum să recunoşti un racket (emoţia de faţadă)?

- emoţia este exprimată fără relaţie directă cu situaţia prezentă;
- ea este exprimată în mod puţin convingător, sau puţin natural;
- sunt întotdeauna aceleaşi emoţii pe care o persoană le exprimă, şi chiar dacă le găseşte neplăcute, pare că de fapt le întreţine;
- comportamentul persoanei pare contradictoriu (de exemplu, zâmbeşte când îşi povesteşte necazurile);
- persoana nu se simte în largul ei, se simte agasată, exploatată, iar această senzaţie se consolidează prin repetare.

Cum să eviţi un racket?

- Asumă-ţi responsabilitatea emoţiilor şi acţiunilor tale:
  - M-am înfuriat ... (şi nu "El m-a adus în starea...")
  - Am făcut această greşeală (şi nu "Am făcut-o din cauza ta").
- Refuză să preiei responsabilitatea emoţiilor şi acţiunilor altor persoane:
  - El este trist (şi nu "L-am întristat eu...")

C. COLECŢIA DE TIMBRE

- "Mi-a ajuns până la gât."
- "Notez....notez..."
- "De data asta a fost prea mult!"
- "Pe el îl am în colimator..."
- "Scânteia la butoiul de pulbere."
- "Picătura care a umplut paharul".
- "Să nu mai dezgropăm morţii".

În Analiza Tranzacţională aceste expresii au multe în comun. Efectul acumulării la care fac aluzie se regăseşte în conceptul pe care-l numim colecţia de timbre.[30]

Apropiată de racket, colecţia de timbre este un sistem de acumulare a emoţiilor comparabile cu sistemele de timbre care sunt folosite în domeniul comercial: făcându-vă toate cumpărăturile în acelaşi magazin, cumpărând aceeaşi marcă de benzină, de ciocolată... veţi aduna o colecţie de timbre (sau de puncte) destul de importantă pentru a beneficia de cadouri gratuite: în schimbul a zece puncte primiţi...; pentru 50 de puncte veţi primi...etc.

Expresiile citate mai sus evocă o colecţie de timbre psihologice: în schimbul a zece frustrări, anumite persoane îşi autorizează o "ceartă",

30) în cadrul acestei noţiuni, cuvântul "timbru" trebuie înţeles ca *amprentă* (ex. timbru sec), sau *puncte* ce se pot acumula (n. trad.)

în schimbul a cincizeci, o adevărată furie, în schimbul a 80 – o bătaie, şi în schimbul a 100, o crimă. Ultima frustrare este "picătura care a umplut paharul". Acelaşi sistem de colectare a emoţiilor neexprimate, urmat de o lichidare globală şi adesea brutală, există, de asemenea, şi pentru emoţiile pozitive; în locul timbrelor de culoare maro (negative) este vorba despre timbrele aurite care se schimbă contra unei cine bune, a cumpărăturilor, contra unei petreceri sau unei vacanţe.

Colecţia de timbre a unui individ este adesea foarte strâns legată de racketul sau racketii săi:

De fapt, orice emoţie interzisă nu devine aşa decât după o anumită limită. A-ţi rezolva problemele în mod deghizat (racket) nu este altceva decât o modalitate de a întreţine această interdicţie şi de a continua să refulezi emoţia interzisă. Procesul pe care-l parcurge persoana constă în acumularea de suficiente emoţii refulate, pentru ca apoi să-şi permită să le exprime fără vinovăţie.

Exemple:

După cinci ani de umilinţe continue sau de furii acumulate:

- Un soţ dominat de soţie "îşi dă dreptul" să o bată şi să înceapă o acţiune de divorţ.
- Un angajat îşi dă demisia şi iese trântind uşa.
- Un patron face o "curăţenie totală" la toate nivelurile de subordonare.

D. PRINCIPIILE DUPĂ CARE FUNCŢIONEAZĂ COLECŢIILE DE TIMBRE

Câteva principii, uneori amuzante, definesc diversele comportamente în situaţiile colecţiilor de timbre făcând o paralelă cu o colecţie de timbre de tipul punctelor-cadou:

- un individ poate să nu colecţioneze decât un tip de timbre sau, din contră, să colecţioneze toate tipurile de timbre (mânie, ruşine, frică etc.);

- anumite persoane îşi fabrică timbrele din toate piesele componente, altele doar le modifică valoarea;
- ca şi la colecţionari, anumite persoane îşi arată colecţia de timbre în timp ce altele o ţin ascunsă cu gelozie;
- există, de asemenea, colecţii comunitare: colecţia de plângeri a unui departament (această colecţie aparţine la fel de bine fiecărui individ cât şi grupului), faţă de superiorul ierarhic;
- anumiţi indivizi îşi fac o plăcere din a-i ajuta pe ceilalţi şi sunt gata să lipească ei înşişi un timbru în albumul unui prieten ("Doar n-o să laşi să treacă asta!"). Totuşi unii indivizi regăsesc uneori un album uitat, pe care îl redeschid cu nou interes;
- alţii moştenesc un album deja parţial umplut de către o relaţie familială, amicală şi chiar profesională;
- anumite colecţii pot să fie uneori pur şi simplu abandonate;
- alte persoane, după ce şi-au "scos partea", îşi păstrează colecţia în speranţa că se vor face răsplătiţi şi a doua oară.

Fără să fim exhaustivi, aceste câteva principii vă propun o bază de reflexie aplicabilă vieţii de toate zilele şi propun, în acelaşi timp, câteva mijloace de acţiune la nivelul acestor colecţii.

Pentru ca o persoană să nu se lase purtată de colecţiile ei de timbre negative, este de dorit ca:

- Să privească în faţă ceea ce îşi interzice să exprime.
- Să conştientizeze colecţiile pe care le are şi să le lichideze în doze mici într-un mediu sigur (dezvoltare personală), deci să le distrugă şi să încerce să renunţe la ele.
- Să-şi procure la intervale regulate diferitele "supape de siguranţă" de care are nevoie.
- Să caute modurile cele mai ingenioase, mai profitabile de a obţine stimulările de care are nevoie: să-şi lărgească repertoriul de comportamente, de senzaţii, de emoţii.
- Să-şi exprime resentimentele fără amânare sau "stocare" a acestora, atunci când mediul permite.

CAPITOLUL IX

MECANISMELE DE MANIPULARE A CELUILALT: JOCURILE

- Cum poţi să te porţi astfel cu noi? După tot ce am făcut pentru tine!
- Eram sigur! V-am spus şi vouă! Ăştia sunt nişte incapabili! Este pentru ultima oară că le las chiar şi nişte responsabilităţi atât de mici!

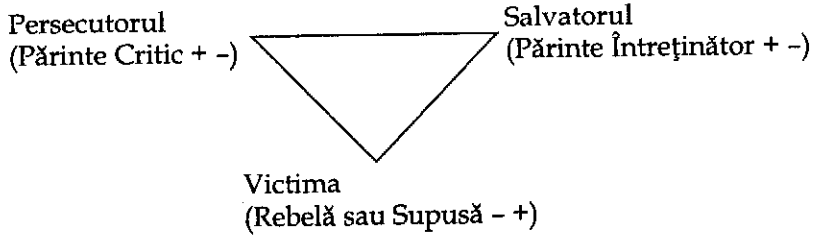
Prima propoziţie, pronunţată de un părinte moralist, şi a doua, pronunţată de un patron depăşit de situaţie, indică ceea ce numim un joc sau – mai mult – un joc *pervers*. Ele fac să apară ceea ce numim "lovitura de teatru": Părintele care înainte era disponibil şi "Întreţinător", se dezvăluie în fapt ca moralizator şi "Critic". Patronul care a făcut o "încercare" de delegare sau de participare redevine autoritar şi nerăbdător.

De fapt, aceste două persoane şi-au schimbat brusc rolul în raport cu interlocutorii lor, şi tocmai această schimbare de roluri face să apară jocul.

A. TRIUNGHIUL DRAMATIC

Distingem trei roluri posibile într-un joc: Persecutorul, Salvatorul şi Victima Supusă sau Rebelă. Ansamblul acestor trei roluri, jucat de

către o persoană (prin stările eului personale) sau de către mai mulţi indivizi ca pe o scenă de teatru, constituie triunghiul dramatic.



Jocurile se înscriu în raporturile de competiţie: au deci o legătură importantă cu poziţiile de viaţă ale jucătorilor. În consecinţă vedem că Persecutorul şi Salvatorul sunt adesea transcrieri ale poziţiilor de viaţă + - pornind de la Părintele Critic şi de la Părintele Întreţinător.

În mod similar, Victima este adesea o transcriere a poziţiei - + pornind de la starea de Copil Adaptat. Această victimă va fi rebelă sau supusă funcţie de starea pe care o activează: Copil Adaptat Rebel sau Copil Adaptat Supus.

Vedem astfel rapid că Adultul şi Copilul Spontan nu sunt prezenţi sau activi când există un joc între mai mulţi indivizi; la fel se întâmplă şi pentru poziţia de viaţă + +. Astfel, "soluţia" jocurilor sau modul de a ieşi din ele, constă în principal în activarea uneia dintre aceste stări ale eului neutilizate sau în trecerea în poziţia de viaţă + + şi, în acest mod, se iese din triunghiul dramatic.

Câteva "reţete" în această direcţie sunt detaliate în capitolul despre tehnicile de comunicare (ascultarea, reformularea etc.)

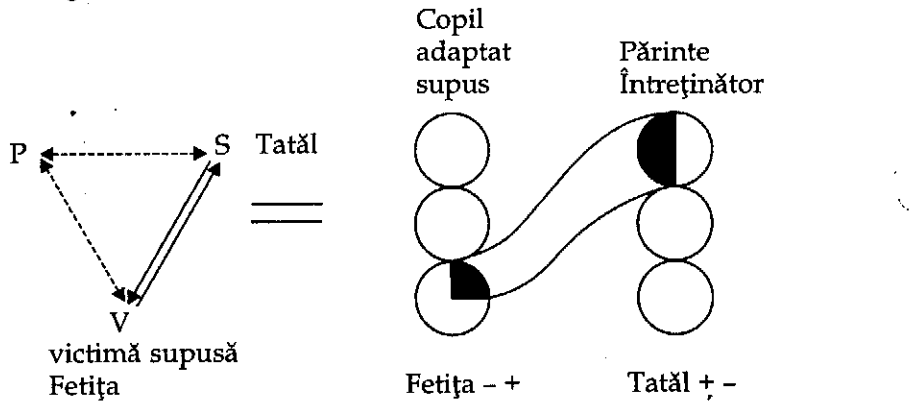
B. RACKEŢI ŞI JOCURI, UN EXEMPLU

Jocurile se bazează pe cel puţin o răsturnare de situaţie efectuată de către unul dintre parteneri cu scopul de a evita eşecul definitiv al racketului său. Vă propunem exemplul următor: un joc între o secretară şi patronul ei.

1. Ucenicia racketului

O fetiţă învaţă că în relaţiile cu tatăl ei, atunci când doreşte să i se arate atenţie, îi este interzis să se înfurie (este închisă în camera ei), dar îi este permis să se întristeze (tatăl ei o consolează): ea învaţă deci să-şi înlocuiască furia cu tristeţe pentru a obţine dragostea tatălui ei.

Astfel procedând, ea intră în triunghiul dramatic în poziţie de Victimă Supusă şi este satisfăcută de acest lucru de fiecare dată când tatăl ei reacţionează ca Salvator şi o consolează, ceea ce restabileşte Simbioza originală.



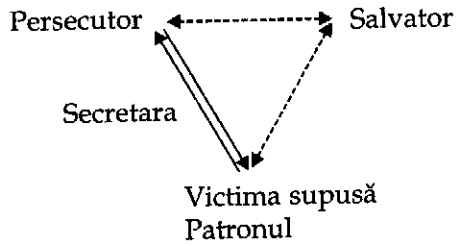
2. Eşecul racketului

Douăzeci de ani mai târziu, devenită secretară, cea care este acum o tânără femeie, utilizează acelaşi racket pentru a obţine atenţia patronului său. Acesta nu reacţionează la numeroasele ei suspine, ea continuă, şi într-o bună zi începe să plângă atunci când patronul o întreabă despre munca ei. Patronul ei jenat, neştiind cum să reacţioneze, se închide în biroul lui şi ea rămâne singură. În mod manifest racketul ei a eşuat, din moment ce patronul nu răspunde la dorinţa ei ascunsă de a fi luată în grijă de către un Părinte Întreţinător.

3. Escaladarea şi schimbarea rolurilor

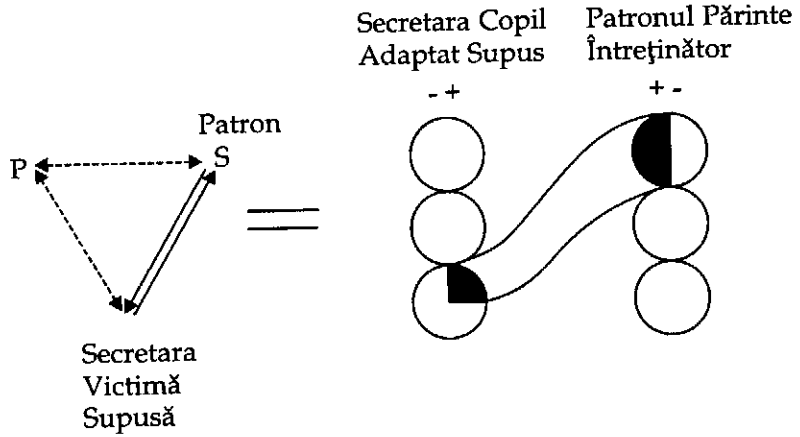
În zilele care urmează secretara acumulează o sumă de erori care creează destule dificultăţi patronului ei (întâlniri greşit notate, greşeli

de ortografie nenumărate, diverse stângăcii). Acesta se simte amenințat de impresia de dezorganizare pe care o lasă acum munca sa. În această perioadă el se va simți victima secretarei lui care va trece în rol de Persecutor.



4. Restabilirea racketului

Pentru a remedia această situație de ineficacitate, patronul își întreabă secretara ce anume nu merge. Ea începe să plângă și el îi acordă o după-amiază liberă pentru a o consola. Astfel, ea se întoarce în rolul de Victimă, dar de data aceasta are în fața ei pe Salvatorul pe care-l căuta de la început. Ea a reușit astfel să-și restabilească racketul.



5. Beneficiul negativ

Din nefericire, luându-și după-amiaza liberă, secretara are în sinea ei sentimentul că patronul ei, departe de a-i acorda atenția pe care ea o cerea, de fapt s-a debarasat de ea. Ea adaugă astfel o nouă furie refulată la colecția ei de timbre. Ea visează, cu teamă și neliniște, la ziua în care - acumulând un număr suficient de furii - va putea, fără să mai avertizeze, să-și dea demisia.

C. Cele trei categorii de jocuri[31]

Există o cantitate imensă de jocuri diferite, denumite după situația în care au loc sau după obiectivul real (racketul) al persoanei care le joacă.

Astfel, sau mai simplu, aceste jocuri pot fi clasificate după rolul la confirmarea căruia ele ajută (Persecutor, Salvator, Victimă). Exemplul precedent este un caz de "săracul de mine" (joc de Victimă) jucat de către secretară, și însoțit de un joc complementar jucat de către patronul ei, care este astfel co-responsabil al procesului.

Clasificarea jocurilor:

Victimă:

Șut în fund - picior de lemn - depășit de muncă - mâncat la botul calului - de ce trebuie să mi se întâmple numai mie? - sărmanul de mine - nu e îngrozitor? - încerc să fac cât pot eu de bine - da, dar...

Persecutor:

Defectele - încolțitul - acum te am la mână, ticălosule - violul - da, dar... - luptați-vă voi doi - eu v-am spus totuși - criza de furie - al meu e mai bun decât al tău - de ce trebuie mereu ca tu să...

Salvatorul:

Încerc doar să te ajut - lasă-mă să fac eu în locul tău - se vor bucura că m-au cunoscut - sunt bucuros să te ajut - povestește-mi problemele tale - hai ia un pahar - în locul dumneavoastră eu...

---

31) "Jocurile manipulării", Alain Cardon, Editura CODECS, 2002

D. CELE TREI GRADE ALE JOCURILOR

Jocurile pot fi jucate cu trei grade diferite de intensitate:

Primul grad: este jucat în societate, şi generează simple neplăceri afective sau fizice.

Gradul al doilea: jucătorii ies marcaţi pe termen lung dintr-un joc de gradul al doilea. Dată fiind intensitatea jocului, cel puţin o parte din el se va derula în particular.

Gradul al treilea: aceste jocuri implică vătămare fizică şi psihologică serioasă şi de durată şi se pot termina la spital, în închisoare, într-un spital psihiatric, la morgă.

E. TRANZACŢII ŞI JOCURI

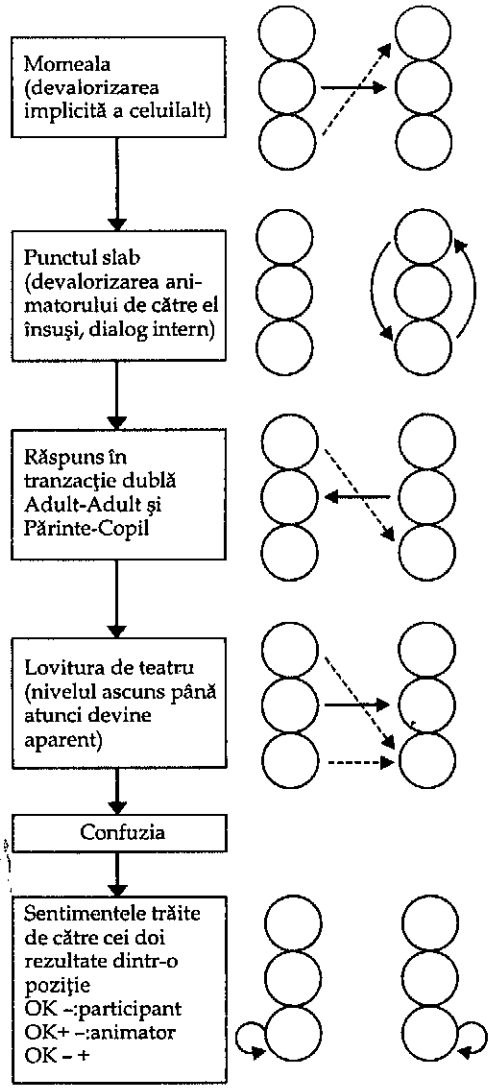
Un joc este o suită de tranzacţii ascunse conducând către un rezultat bine definit şi previzibil.

- Un schimb de tranzacţii ascunse care se derulează în afara conştiinţei Adultului.
- Ansamblul acestor schimburi reciproce produce un beneficiu negativ trăit sub formă de emoţii dezagreabile.

Exemplul A: Jocul "Acum te am la mână, ticălosule" jucat cu ocazia unei prezentări a Analizei tranzacţionale.

Are şase etape: (1) momeala, (2) punctul slab, (3) răspunsul, (4) lovitura de teatru, (5) confuzia, (6) beneficiile negative.

1. Momeala – în aparenţă Adult: "Oare credeţi că Analiza Tranzacţională poate fi utilă?" (Copilul Rebel: cred că nu aduce nimic)
2. Punctul slab – animatorul: *dialog intern* bazat pe o devalorizare a Adultului, intrând în simbioză cu participantul, proiectând asupra lui propriul Părinte care spune: "fii perfect", Copilul lui Adaptat zicând "încerc numai să-l conving". Adultul este astfel contaminat.
3. Răspunsul animatorului: Adultul (explicit): "da, cu siguranţă Analiza Tranzacţională aduce cutare sau cutare beneficiu". Copilul (ascuns): "fac cât pot eu de bine chiar dacă mi-e teamă".
4. Lovitura de teatru prin participant: "ceea ce spuneţi voi este posibil, totuşi cum explicaţi că societatea X a renunţat să mai utilizeze Analiza Tranzacţională în departamentele ei după cutare sau cutare eşec?"
   Părintele: "Acum te am la mână, ticălosule!"
   Copilul: "Am câştigat, ha, ha"
5. Una sau ambele persoane sunt "debusolate", într-o confuzie mentală.
6. Rezultat negativ pentru cele două persoane şi pentru relaţie, care este de competiţie.


Momeala (devalorizarea implicită a celuilalt)
Punctul slab (devalorizarea animatorului de către el însuşi, dialog intern)
Răspuns în tranzacţie dublă Adult-Adult şi Părinte-Copil
Lovitura de teatru (nivelul ascuns până atunci devine aparent)
Confuzia
Sentimentele trăite de către cei doi rezultate dintr-o poziţie
OK –:participant
OK+ –:animator
OK – +

Dialoguri interne:
Animator Copil: "m-am lăsat păcălit", sentiment de tristeţe, de furie, Victimă, Eu nu sunt OK, el este OK, – + .
Participant Copil: "l-am învins, sunt mai tare ca el, tehnica lui nu valorează nimic", sentiment de triumf (tristeţe, singurătate), Persecutor, eu sunt OK, el nu este OK+–.

N. B. – Beneficiul (rezultatul) negativ care este faza finală a jocului vizează mai multe scopuri:

- confirmarea racketului;
- extinderea colecţiei de timbre;
- întărirea poziţiei de viaţă;
- securitatea psihologică prin menţinerea simbiozelor imaginare;
- avansarea scenariului de eşec;
- menţinerea cadrului de referinţă.

Exemplul B: Jocul "da, dar" jucat între un şef de serviciu şi una dintre angajatele sale. Aceasta din urmă ajunge în fiecare dimineaţă la ora 9.30, cu o jumătate de oră întârziere. La 9.45, şeful său vine la ea în birou.

- Bună ziua doamnă Marcellin, aţi pierdut trenul în această dimineaţă? (Persecutor)
- Ah nu, domnule Barreau, dar ştiţi că deoarece îmi duc copiii la şcoală la ora 8.30, nu pot să iau decât metroul de 8.45, deci ajung aici pe la 9.30. (Copil Adaptat)
- Dar de ce nu vă duceţi copiii mai repede la şcoală, pe la ora 8.00, să luaţi apoi metroul de 8.45? (Salvator)
- Da, dar asta m-ar obliga să-i scol cu trei sferturi de oră mai devreme şi ştiţi bine că ei au nevoie de somn. (Copil Adaptat Supus apoi Părinte).
- Ei bine, în cazul ăsta, trimiteţi-i cu soţul dumneavoastră. (Salvator)
- Da, dar ştiţi, cu programul lui nu poate face asta decât uneori, din când în când, şi-atunci e mai bine să mă ocup eu tot timpul. E mai simplu. (Copil Adaptat Supus)
- Da, ştiu că aveţi obligaţii familiale, dar acelaşi raţionament face ca dumneavoastră să plecaţi mai devreme cu o jumătate de oră în fiecare seară. Departamentul suferă, înţelegeţi-mă! (Persecutor apoi Victimă)
- Dar cum aţi vrea să fac? Trebuie să-mi duc copiii la şcoală şi seara nu se poate ocupa altcineva în afară de mine! (Victimă rebelă)

- Ascultaţi, doamnă Marcellin, asta ne cam ajunge! Sunteţi plătită ca să lucraţi de la ora 9 dimineaţa la 6 seara şi descurcaţi-vă cum vreţi, dar eu vreau ca programul să fie respectat, dacă nu voi fi obligat să fac un raport către direcţiune. (Persecutor)
- Dar domnule Barreau, ştiţi bine că nu este posibil. Şi apoi ştiţi, dacă doriţi să faceţi un raport la direcţiune, faceţi-l, eu nu pot să vă împiedic. Oricum n-o să mă daţi afară, şi atunci? (Victimă Supusă, apoi Rebelă, apoi Persecutor)
- N-o luaţi aşa! Ceea ce vă cer este să faceţi un efort să ajungeţi la timp, pentru că, înţelegeţi, acest aspect are într-adevăr un efect neplăcut!! (Victimă Supusă apoi Salvator)
- Da, dar ei nu au problemele mele! Să ştiţi că nu e uşor! (Victimă Supusă)
- Faceţi un efort, totuşi. (Salvator)
- Bine, am să încerc dar nu vă promit nimic. (Victimă Supusă apoi Rebelă)
- Asta e! Ei bine, sper că va merge mai bine de-acum. (Salvator)
- Da, domnule Barreau. Spuneţi-mi, în legătură cu dosarul... (Victimă Supusă apoi Adult)

EXERCIŢIU

Vă propunem să utilizaţi dialogul de deasupra pentru a vă exersa şi a face analiza acestuia în termeni de poziţii de viaţă, racheţi, colecţii de timbre, simbioze, stări ale eului şi rezolvarea problemelor, ajutându-vă de indicaţiile noastre asupra schimbărilor de roluri în triunghiul dramatic.

F. CÂTEVA JOCURI CURENTE

Lista ce urmează descrie schematic unele dintre jocurile curente cu caracteristicile lor. După *numele* jocurilor, intenţionat argotice sau ilustrative, este important să cunoaştem *teza* sau credinţa "mitologică" pe care o ascund. *Scopul* unui joc face aluzie la racketul pe care persoana jucând jocul încearcă să-l restabilească.

Rolurile sunt în termeni de Persecutor, Salvator şi Victimă. Când există mai multe opţiuni, aceasta indică mai multe modalităţi de a juca jocul. *Antiteza* este o propunere de intervenţie susceptibilă de a opri jocul, prin starea eului la cel care intervine.

Vă propunem să studiaţi fiecare joc şi să reflectaţi, să discutaţi despre cele pe care le recunoaşteţi la propria persoană sau la anturajul dumneavoastră.

Piciorul de lemn

Jucătorul îşi face văzut "piciorul de lemn" (are astm, nu are diplome, infirmitate reală sau fictivă...) şi anunţă astfel că nu puteţi spera nimic de la el. Scopul lui este să demonstreze că nu-i revine lui responsabilitatea rezolvării propriilor sale probleme. Din Victimă, el trece adesea în Persecutor.

Pentru a opri jocul: schimbaţi subiectul sau spuneţi:" Atunci, ce ai de gând să faci?"(Adult) sau "Mi se pare că ai hotărât că nu mai există nici o speranţă".

Scena (ocăreala)

Jucătorul evită o problemă sau soluţia problemei creând distanţă, confuzie şi zgomot între el şi interlocutorul lui.

Caută, de fapt, să se pună într-o retragere colerică pentru a evita intimitatea. De la rolul său iniţial de Persecutor sau Victimă, trece la un rol de Victimă sau de Persecutor fără să treacă niciodată prin rolul de Salvator.

Pentru a opri jocul: strigaţi "Stop joc!" (Copilul Spontan), sau vă puneţi de acord să nu vă despărţiţi înainte de a rezolva problema, sau măcar de a o reformula (Adult).

Acum te am la mână, ticălosule!

Jucătorul încearcă să-l "facă", să-l păcălească pe interlocutor, căci astfel el nu va trebui să se gândească la propriile sale probleme. El caută, de fapt, să ascundă un sentiment profund de eşec prin acest triumf.

Din rolul său iniţial de Persecutor sau de Victimă el trece la un rol de Victimă sau de Persecutor.

Pentru a opri jocul: strigaţi "Abandonez!" sau "Ai fost mai tare" (Copil Spontan) sau fiţi şi nu fiţi de acord (Adult).

Dă-mi un brânci

Jucătorul îşi exagerează greşelile, accidentele, susţinând că acestea nu i se întâmplă decât lui. Caută reproşuri sau pur şi simplu să se facă respins. Din rolul său iniţial de Victimă (sau de Persecutor) trece la un rol de Persecutor (sau Victimă).

Pentru a opri jocul, treceţi la starea de Părinte Întreţinător: "Spune-mi, e îngrozitor ce ţi se întâmplă!"

Încerc doar să te ajut

Jucătorul pretinde că dacă doar ar fi fost ascultat, toate problemele ar fi fost rezolvate. Scopul său este să se arate mirat că oamenii nu-i *mai* sunt recunoscători.

De la Salvator (în principal), Victimă sau Persecutor, el trece la Victimă sau Persecutor.

Pentru a vă opri din acest joc: nu daţi sfaturi, întrebaţi "Ce intenţionezi să faci?" sau "Ce aştepţi tu de la mine?"

Uite ce mi-ai făcut!

Jucătorul pretinde că ceea ce se întâmplă nu este de responsabilitatea lui: "Nu e din vina mea, eu am executat ordinele!"

Scopul său este să culpabilizeze pe altcineva pentru a-şi ascunde propria teamă. De la rolul iniţial de Victimă sau de Persecutor, trece la cel de Persecutor sau de Victimă.

Pentru a opri jocul, treceţi în Părinte Întreţinător: "Spune-mi, e îngrozitoare toată chestia asta" sau lăsaţi-l să joace singur: nu-i daţi sfaturi.

Defectele

Jucătorul demonstrează că nimic sau nimeni nu este perfect. El caută de fapt să atragă atenţia asupra imperfecţiunilor celorlalţi pentru a şi le masca pe ale lui. Din Persecutor, devine Victimă! (în principal)

Pentru a opri jocul: spuneţi "M-am săturat să tot aud vorbindu-se de probleme! Să vorbim mai bine despre ceea ce merge!" (Copil Spontan) sau "Presupun că fiecare dintre noi are punctele lui slabe".

Luptaţi-vă

Jucătorul acestui joc se simte exclus din anturajul său, principala sa convingere fiind că el nu este în mijlocul a ceea ce se petrece. El joacă acest joc pentru a participa la viaţa din jurul lui, păstrându-şi totuşi posibilitatea de a părăsi învălmăşeala dacă situaţia se schimbă în rău. În principal Persecutor (sau Victimă), trece la Victimă (sau Persecutor).

Pentru a opri jocul spuneţi: "Ei bine, avem cu toţii dreptul la opinie!", "Eu nu sunt niciodată informat" sau "Nu ştiu despre ce e vorba".

Schlemiel (iartă-mă)

Jucătorul acestui joc face gafe pentru ca apoi să-şi ceară iertare. Scopul lui poate fi să se facă iertat sau, din contră, să fie "pus la locul lui". Din rolul iniţial de Persecutor (sau de Victimă), trece la cel de Victimă (sau Persecutor).

Pentru a opri jocul: "ocărâţi-l" cu umor ("Vrei să-ţi mai dau ceva de spart?") sau întrebaţi jucătorul dacă are nevoie de ceva.

Schlemazl (te iert)

Jucătorul acestui joc este complementar celui pe care-l joacă Schlemiel. El se face maltratat pentru ca apoi să ceară scuze şi să ierte. Obiectivul lui este mai ales să primească scuze.

De la Persecutor, Salvator sau Victimă, el trece la Persecutor sau Victimă.

Pentru a opri jocul: clarificaţi procesul de joc între persoane cu responsabilitate reciprocă (Adult).

Aşa cum v-aţi putut da seama cu jocurile Schlemiel şi Schlemazl, jocurile sunt adesea complementare. Când o persoană "joacă" Victima, interlocutorul ei "joacă" adesea Salvatorul sau Persecutorul.

La fel şi jocurile mai sus descrise – sunt de natură complementară.

De exemplu, "încerc doar să te ajut" este complementar cu "uite ce mi-ai făcut!" (de unde motivul de a nu da sfaturi acestuia din urmă) sau "dă-mi un brânci" joacă cu "acum te am la mână, ticălosule!"

Această complementaritate are importanţă în măsura în care ea permite partajarea responsabilităţii unui joc între jucători. Nu întâmplător o persoană este Persecutor, Salvator sau Victimă într-o situaţie sau într-o relaţie. Este mai degrabă pentru că ea a presimţit complementaritatea interlocutorului.

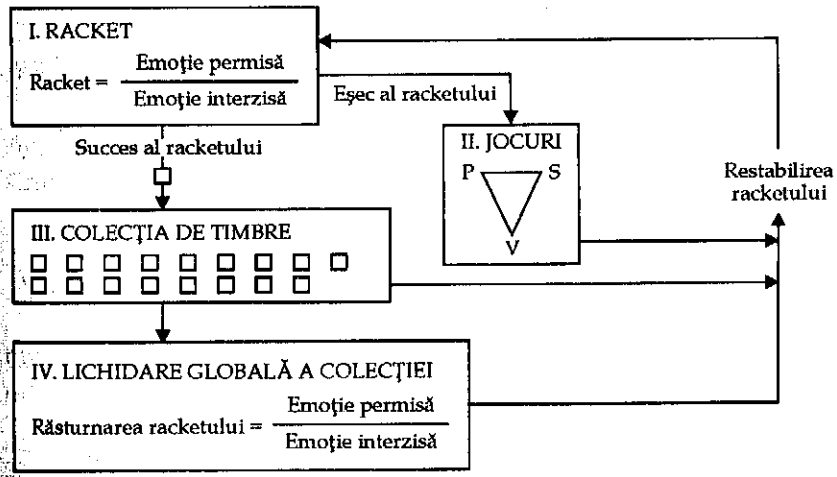
Aici, ca şi în alte situaţii, Analiza Tranzacţională pune accentul pe ansamblul sistemului relaţional cuprinzând toţi indivizii care fac parte din acesta.

Pentru a schimba acest echilibru de ansamblu, de multe ori e necesară schimbarea doar a unei părţi foarte mici.

G. JOCURI, RACKEŢI ŞI TIMBRE

Analiza Tranzacţională permite analizarea şi eventual rezolvarea problemelor relaţionale provocate de ansamblul rakeţilor, jocurilor şi timbrelor. Aceste trei concepte sunt strâns legate.

Vă propunem, pentru a schematiza această inter-dependenţă, schema următoare:



Cele trei noţiuni de racketi, jocuri şi timbre sunt foarte importante în studiul relaţiilor unui individ cu el însuşi şi cu anturajul său. Şi, ca şi alte concepte ale Analizei Tranzacţionale, aplicarea lor la domeniul sociologic (relaţiile individului cu grupul şi relaţiile între grupuri) permite recunoaşterea şi redresarea situaţiilor conflictuale la toate nivelurile de realitate în organizaţie.

Printre altele, pentru a rezolva problemele de comunicare, Analiza Tranzacţională permite:

- perceperea racketilor, colecţiilor de timbre şi jocurilor emoţionale în care suntem implicaţi ca individ sau ca grup;
- perceperea rolurilor subiacente în aceste situaţii în termeni de triunghi dramatic, de relaţii simbiotice, de stări ale eului sau de poziţii de viaţă.
- imaginarea şi punerea în practică a altor forme de relaţii care să fie mai eficace şi autonome.

Mai concret, cum să ştim dacă suntem într-un joc sau într-un racket? Răspunzând la întrebarea următoare: "Dacă ceea ce încerc eu în acest moment eşuează, aş fi supărat pe celălalt sau pe mine?"

Dacă răspunsul este afirmativ la una din aceste întrebări, intrăm într-un joc sau într-un racket:

- Fie ca Persecutor sau ca Salvator (dacă ceea ce am încercat a eşuat, aş fi supărat pe celălalt).
- Fie ca Victimă Rebelă sau Supusă (dacă ceea ce am încercat a eşuat, aş fi supărat pe mine).

Cum să ieşim din această dilemă? Definind o adevărată strategie de Adult care, în faţa eşecului, nu ar duce nici la regrete, nici la reproşuri.

CAPITOLUL X

ALEGERILE PRIMITIVE CARE NE CONDIŢIONEAZĂ VIAŢA: PLANUL DE VIAŢĂ

Conceptul de scenariu, sau plan de viaţă, este rezultatul final al Analizei Tranzacţionale, sau într-un anumit fel, cheia de boltă a acesteia.

Este deci important, pentru o bună înţelegere a tuturor dimensiunilor mecanismului scenariului, să integrăm elementele teoretice detaliate anterior.

Conform teoriei lui Eric Berne, un scenariu este "un plan de viaţă bazat pe o decizie luată în copilărie, întărită de către părinţi, justificată de evenimentele ulterioare şi care conduce la o alternativă aleasă."[32]

Această definiţie academică necesită câteva clarificări, începând chiar cu originea scenariului.

A. ORIGINEA SCENARIULUI

Cele trei stări ale eului sunt activate într-o anumită măsură de către orice experienţă trăită. Ele înregistrează la fel de bine experienţa în

32) citatul nr. 14, vezi ANEXA VI

sine (informaţii, emoţii şi senzaţii), ca şi deciziile existenţiale luate de către persoana care trece prin acea experienţă.

Aceste înregistrări se fac în esenţă în cadrul definit de către înregistrările trecute. Printre acestea, cele ancestrale joacă un rol central. Acestea sunt, pentru un individ, cele din copilărie sau chiar din primii ani de viaţă, iar pentru o organizaţie sau o întreprindere, cele din epoca înfiinţării ei.

Fără excepţie, aceste prime înregistrări şi deciziile care le însoţesc condiţionează toată viaţa persoanei, definind astfel un veritabil "plan de viaţă" (sau scenariu).

Excepţiile de la această schemă sunt de trei feluri:

- în situaţie de pericol grav sau de risc mare, anumite reconsiderări parţiale sunt posibile.
- anumite persoane se angajează într-o muncă sistematică de restructurare a eului lor. Acesta poate fi cazul unui individ aflat în psihoterapie, de exemplu, sau al unei întreprinderi în reorganizare.
- atunci când, pentru a inova sau a crea, un individ sau un grup pun provizoriu între paranteze Părintele Critic şi Copilul Adaptat (creativitatea...)

În zilele noastre în care schimbarea este accelerată, apare din ce în ce mai necesar ca atât persoanele cât şi organizaţiile să conştientizeze şi să fie capabile să transforme valorile (P), metodele (A) şi climatul (C) către o mai mare creativitate, pentru a nu se lăsa închise în ideile preconcepute şi răspunsurile automate definite de un scenariu. *Acesta este motivul de a exista al Analizei Tranzacţionale.*

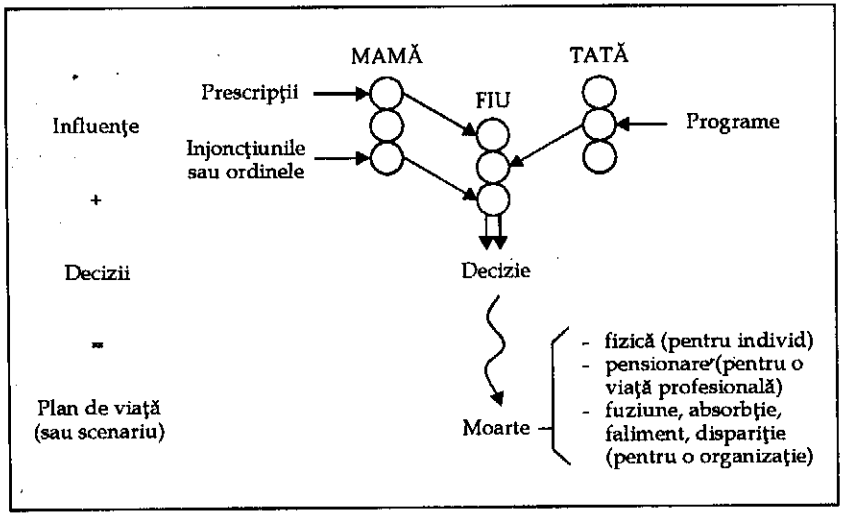
"Putem să ne pliem, să ne modificăm, să ne revoltăm contra ei sau să ne resemnăm la programarea parentală (pe care am primit-o). Orice am face, prezenţa ei este foarte puternică şi ne influenţează alegerile, plierea noastră sau modificarea ei, determină revolta sau resemnarea noastră. Studiul acestei programări şi al efectelor ei asupra noastră (reacţiile noastre, deciziile şi acţiunile faţă de ea) constituie Analiza scenariilor."[33]

[33] citatul nr. 15, vezi ANEXA VI

B. MATRICEA SCENARIULUI SAU PLANUL DE VIAŢĂ

Principalele elemente ale scenariului sunt prescripţiile, injoncţiunile, programul şi deciziile. Aceste elemente sunt ilustrate de o schemă numită matricea scenariului.

Matricea următoare schematizează influenţa unui tată şi cea a mamei asupra fiului lor.



Ordinele (sau injocţiunile):

Considerate în general emise de către Copil părintelui de sex opus, acestea sunt înregistrate în Copilul Adaptat (Părinte în Copil) al persoanei. Acestea sunt mesaje negative - interdicţii - pe care persoana le-a perceput foarte devreme în copilăria sa. Sunt adesea non-verbale şi condiţionează restul evoluţiei ei.

Principalele interdicţii sunt (la nivelul unei persoane psihice): să nu existi, să nu gândeşti, să nu resimţi, să nu ai senzaţii, să nu fii ataşată, să nu fii tu însăţi, să nu creşti, să nu reuşeşti, să nu fii de vârsta ta, să nu înţelegi, să nu acţionezi, să nu ai legături/relaţii.

Prescripţiile (sau contra-injoncţiunile):

Acestea sunt mesaje formulate în mod pozitiv care, corelate cu judecăţile de valoare ale părinţilor, apar mai târziu în viaţa copilului. Aceste mesaje mai puţin puternice decât interdicţiile (să faci ce-ţi spun eu, nu ce fac eu) formează baza unui plan de viaţă aparent pozitiv, dar care nu face adesea decât să confirme efectele interdicţiilor iniţiale. Astfel prescripţia "fii independent" poate să întărească interdicţia "nu te apropia", iar "să munceşti din greu" poate confirma un "să nu simţi". Principalele prescripţii sunt: fii perfect, grăbeşte-te, fă-mi plăcerea, fii puternic, munceşte.

Programele:

Constituie un răspuns la întrebarea "cum să fac pentru a satisface în acelaşi timp injoncţiunile şi prescripţiile?" Se consideră în general că ele sunt furnizate de către părintele de acelaşi sex cu al persoanei: acesta a fost ales probabil de către părintele de sex opus datorită aptitudinii lui de a concilia aceste exigenţe. Astfel, în exemplul de plan de viaţă citat mai jos, programul dat de tată (iată cum să fii un funcţionar conştiincios) permite fiului să satisfacă în acelaşi timp prescripţiile (să munceşti din greu, să fii serios, să fii un bun tată de familie) şi interdicţiile (nu fii autonom, nu ne părăsi) enunţate de mama lui.

Decizia:

Luate sub efectul acestor influenţe contradictorii, în jurul vârstei de 6 -7 ani, deciziile iniţiale ale planului de viaţă sunt în general decizii bune în momentul în care sunt luate, dar riscă să închidă viitorul subiectului, căci mediul său are şanse să se schimbe. Este ceea ce evocă zicătoarea populară "Să nu spui niciodată, niciodată!" Deciziile sunt dirijate către cinci elemente:

- Acţionarea în funcţie de influenţe (prescripţii, interdicţii, program).
- Alegerea unei ieşiri de siguranţă dacă situaţia devine insuportabilă (sinucidere, uciderea cuiva, înnebunirea, îmbolnăvirea).
- Alegerea unei poziţii de viaţă.
- Începerea unui racket.

- Mulţumită jocurilor, perpetuarea acestui racket şi menţinerea simbiozei iniţiale.

Scenariu şi contrascenariu:

Aceste decizii sunt purtătoare ale unui veritabil plan de viaţă care determină principalele aspecte ale vieţii personale (căsătoria, copiii, divorţul, sănătatea, moartea) şi profesionale (banii, puterea, reuşita, interesul...) ale persoanei fizice sau morale.

Ele iau adesea forma unui "niciodată din nou" (niciodată n-o să-mi mai arăt slăbiciunea, niciodată n-o să mă mai pun pe primul plan...). Dar "niciodată din nou" este o poziţie puţin realistă. Devine într-o zi sau alta impracticabilă. Persoana poate atunci modifica decizia, dar greşit pregătită, cade sau crede că va cădea în ceea ce a evitat toată viaţa.

"Încă o dată" - îşi spune ea - "ceea ce a fost justificat în poziţia mea iniţială s-a confirmat. Niciodată nu mă voi mai lăsa surprins". "Niciodată" conduce astfel şi la "o dată în plus" care din nou duce la "niciodată din nou." Iată peripeţiile acestei dinamici care umplu ceea ce se numeşte planul de viaţă al unei persoane.

Planul de viaţă se bazează pe alternanţa între perioade de viaţă foarte diferite: unele plasate sub influenţa interdicţiilor de bază - ele constituie scenariul de eşec al persoanei. Celelalte, plasate sub influenţa prescripţiilor parentale, constituie contrascenariul aparent pozitiv.

C. Diferite clasificări ale planurilor de viaţă personale şi profesionale

Există mai multe clasificări ale planurilor de viaţă personale, printre care şi cea a lui C. Steiner: "fără dragoste", "fără spirit" şi "fără bucurie". Pentru acesta, "distrugerea sistematică a acestor cele mai importante trei potenţialuri umane face parte din ucenicia vieţii: potenţialul afectiv, care este capacitatea de a da şi de a primi dragostea umană, potenţialul perceptiv, capacitatea de a înţelege lumea şi pe locuitorii ei, şi potenţialul de spontaneitate, care

corespunde capacităţii Copilului Natural de a se exprima liber şi vesel."[34]

Bill Holloway propune să adăugăm scenariul "fără odihnă". Este cel al activistei insaţiabile, fie că este vorba despre un om de afaceri debordat sau de o mamă de familie supraîncărcată. Berne indică o altă clasificare: "niciodată", "întotdeauna", "până la", "după", fără încetare", "încă" (sau "aproape"), "fără concluzie".

Niciodată: respectă interdicţiile parentale, chiar cu preţul eşecului, tentaţiei sau frustrării: "Nu vei reuşi niciodată", "Nu vei fi niciodată fericită". (TANTAL[35])...

Întotdeauna: rezultă dintr-o condamnare parentală: "Tu vei fi mereu un pierde vară, un ratat, un timid"... Corespunde cu acceptarea de către persoană a stimulărilor necondiţionate (atribuţii) care i-au fost date. (ARACHNE[36]).

Până la (sau Înainte): urmează interdicţii sau atribuţii care trebuie să fie respectate până la un anumit moment: "Nu vei fi cu adevărat femeie până ce nu vei avea copii", "Nu vei putea fi mulţumit de tine înainte să-ţi creezi propria ta afacere". (HERCULE [37]- JASON[38])...

După: stă sub semnul interdicţiilor care nu se realizează decât plecând de la o anumită dată: "După 40 de ani viaţa este o bucată de piele

34) citatul nr. 16, ANEXA VI

35) supliciul lui Tantal (din mitol. greacă) - rege al Lidiei, a fost condamnat de zei să îndure o foame şi o sete perpetue în infern, în mijlocul apei şi fructelor care-i scăpau printre degete; simbolizează situaţia dureroasă a cuiva aflat aproape de obiectul dorinţelor sale, dar care nu va putea niciodată să-l atingă (n. trad.)

36) ţesătoare ideală (din mitol. greacă) ce o sfidează pe Atena cu arta sa, într-o întrecere; zeiţa invidioasă pe măiestria ei îi sfâşie pânzele, iar Arachne se spânzură. Atena, miloasă în ultima clipă, n-o lasă să moară şi o transformă într-un păianjen, oferindu-i destinul de a-şi ţese pânza pentru eternitate. (n. trad.)

37) semizeu (în mitol. latină) ce a obţinut nemurirea prin suferinţă - cele 12 munci ale lui Hercule - munci pe care le-a dus cu bine la capăt datorită unei staturi şi puteri fizice extraordinare.

38) Căpetenia legendară a argonauţilor, pe nava Argo, ce a izbutit să aducă Lâna de Aur din Colchida, după un şir de aventuri eroice (aceasta fiind condiţia pentru a i se restitui tronul) (din mitol. greacă) (n. trad.).

care se strânge în fiecare zi", "După 50 de ani nu trebuie să-ţi mai asumi riscuri profesionale". (DAMOCLES[39])...

Aproape (sau Încă puţin): "Precum Sisif[40] care, aproape ajuns în vârf, vedea stânca rostogolindu-se din nou în jos pe pantă şi trebuia să reia totul de la zero, persoana care urmează un scenariu "aproape" face eforturi mari fără să-şi atingă scopul în carieră, în cuplu, în relaţiile amicale..."

Prea scurt (sau fără final previzibil): este scenariul pe care-l urmează marea majoritate a pensionarilor, a mamelor tradiţionale care şi-au crescut copiii, şi a oamenilor de afaceri sau oamenilor politici a căror carieră a fost distrusă de o criză sau de un scandal şi care nu mai au în faţă decât o viaţă goală şi fără ţel.

Ex-preşedintele Nixon făcea aluzie la oroarea acestei situaţii în ultima emisiune televizată cu David Frost, consacrată memoriilor sale. Cei care au văzut-o îşi amintesc fără îndoială tonul cu care spunea: "Nu voi mai ocupa niciodată o funcţie oficială...Cea mai mare nefericire este să trăieşti o viaţă fără scop... Pentru mine, cei mai nefericiţi oameni nu sunt cei săraci, ei au un obiectiv: să-şi procure ceea ce nu au. Ci sunt oamenii pe care-i vedem pe plajele Californiei, care-şi petrec ziua fără să facă nimic, jucând golf din lipsă de ocupaţie etc." (PHILEMON şi BAUCIS[41])

În sfârşit, regăsim la nivelul scenariilor noţiunea de grad de intensitate pe care am evocat-o la jocuri. Această idee poate fi exprimată sub forma schemei următoare:

39) curtean roman din sec. IV î.e.n.; pentru a-i arăta precaritatea fericirii, maestrul său l-a aşezat la un festin sub o sabie prinsă de tavan cu un păr de cal; este simbolul ameninţării permanente (n. trad.)

40 personaj simbolic (din mitol. greacă), personificând şiretenia inventivă şi lipsa de scrupule, pedepsite cu zădărnicia unei trude eterne - de a împinge mereu o stâncă până pe coama unui deal; rostogolită de fiecare dată înapoi, stânca trebuia reîmpinsă în sus, prin repetarea efortului. (n. trad.)

41) (din mitol. greacă) ţărani săraci care găzduindu-i pe Zeus şi Hermes în bordeiul lor, transformat apoi în templu, sunt răsplătiţi cu împlinirea dorinţei de a nu se despărţi niciodată: murind amândoi odată, sunt transformaţi în doi arbori care răsar lângă portalul templului. (n. trad.)

Un scenariu poate fi:

	Banal	*Excepţional*
Câştigător:		
Necâştigător:		

Noţiunile utilizate la nivelul planului de viaţă personal se aplică în mod egal, cu unele ajustări, şi la alte niveluri de realitate, cum ar fi scenariul profesional şi scenariul unei întreprinderi sau al unei organizaţii.

La fiecare dintre aceste niveluri, ele fac posibilă o muncă de transformare bazată pe redecizii precise sau purtătoare de viitor.

D. EXEMPLE DE PLAN DE VIAŢĂ PERSONAL

În materie de dezvoltare personală, munca de analiză de scenariu şi de redecizie face apel la tehnici mai implicante decât cele care sunt în mod normal folosite în organizaţie. Se face apel, de fapt, nu numai la chestionare şi la jocuri de rol, dar şi la visele cu ochii deschişi, la psihodrame, la exerciţii fizice.

Exemplul următor, cel al Ana-Mariei, 28 de ani, celibatară, este cel al unui scenariu "banal". El arată că o muncă de redecizie pozitivă poate fi făcută în mod egal în cazul unei persoane care "aparent" nu are probleme.

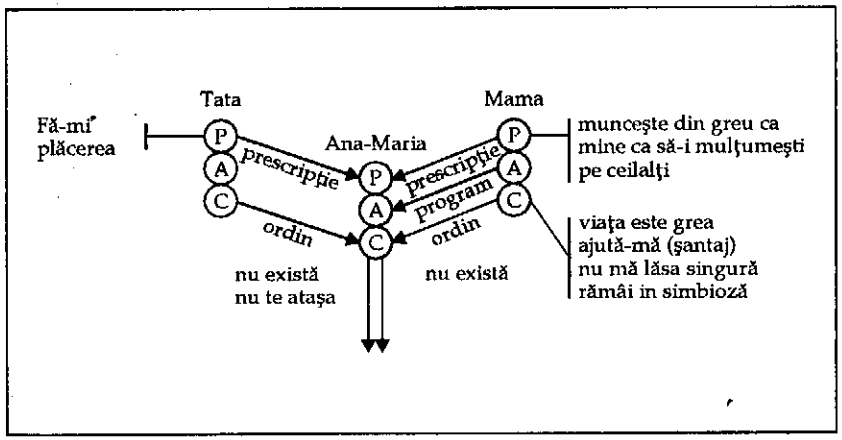
Această matrice destul de schematică a fost stabilită după mai multe exerciţii conjugate cu chestionare precise pe care nu le vom detalia aici. Cazul este real şi a fost studiat în modul următor:

- singurele figuri parentale luate în consideraţie sunt tatăl şi mama;
- plecând de la scene retrăite, trebuia văzut care erau
  - principalele influenţe (interdicţii şi prescripţii);
  - principalele decizii.

Termenii folosiţi aici rezultă din mai multe refomulări succesive între animator şi Ana-Maria.

- am separat grafic deciziile pozitive, care vor fi păstrate, de deciziile negative, care vor fi reevaluate (redecizii).
- am indicat apoi redeciziile luate de tânără, în cuvintele ei, cu ajutorul grupului.

Matricea scenariului



Decizii pozitive: Mă voi apăra.
Voi face ceea ce vreau.
Voi dovedi că pot să fac ceva.
Voi îmbătrâni şi voi avea o viaţă interesantă.
Voi fi o prietenă fidelă şi voi avea copii.
Îi voi ajuta generos şi gratuit pe ceilalţi.
Voi trăi până la 80 de ani.

Decizii negative: Mă voi lăsa păcălită pentru a fi pe placul altora.
Mă voi ascunde.
Nu-mi voi exprima sentimentele
Nu voi fi înţeleasă – nici recunoscută.
Voi fi singură şi tristă.

Mă voi căsători cu un bărbat pe care nu-l voi iubi, care nu mă va iubi şi pe care-l voi înmormânta.

Viaţa va fi grea.

Nu voi avea mijloace, resurse – nu mă voi descurca.

Mă voi bucura de lupta mea inutilă, ineficace, ratată.

Nu voi fi fericită decât fugitiv.

Redecizii (luate în urma analizei scenariului):

Îmi acord dreptul de a mă bucura, de a fi mulţumită şi de a nu fi perfectă (de a nu-i mulţumi mereu pe ceilalţi).

Voi reuşi în viaţa mea de cuplu în mod durabil.

E. EXEMPLE DE PLAN DE VIAŢĂ PROFESIONAL

Pe plan profesional, putem să distingem, de asemenea, diferite tipuri de scenarii de eşec. Clasificării lui Steiner i-ar putea corespunde următoarele categorii de scenarii profesionale: "fără interes", "fără putere", "fără bani", "fără glorie".

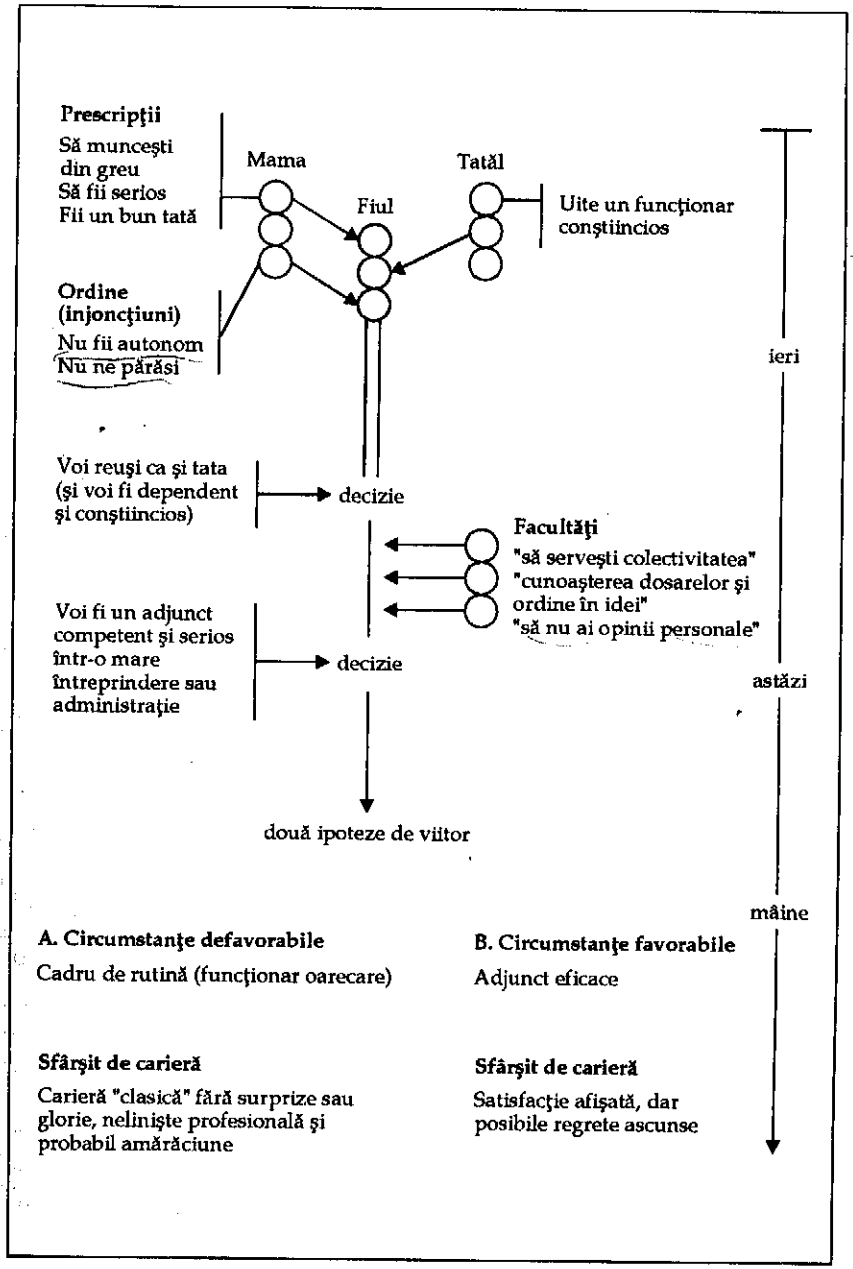
În ce priveşte celelalte clasificări de scenarii ale lui Berne, ele pot fi direct transpuse în plan profesional.

1. Matricea următoare, a lui M. Jacques, schematizează câteva influenţe şi decizii profesionale.

   Acest exemplu ilustrează, de asemenea, interferenţa între viaţa sa personală şi viaţa sa în organizaţia pe care o va alege şi de către care el va fi ales.

   Conform schemei precedente, începând de "astăzi" persoana poate:

- fie, ignorându-şi "planul de viaţă" sau nedorind să-l readucă în discuţie, satisfăcută de ea însăşi şi de destinul ei, *să rămână "în" planul ei de viaţă*, trăind pentru restul zilelor în confortul (satisfăcător sau nu) al limitelor acestuia, adică al ansamblului influenţelor şi deciziilor iniţiale. Oricare ar fi circumstanţele exterioare, individul, în afara cazului de forţă majoră puţin probabil, îşi va realiza planul de viaţă şi va obţine beneficiile existenţiale finale



(eşec, reuşită, banalitate etc.). În cazul anterior prezentat, beneficiul existenţial final negativ este acelaşi în cele două ipoteze: amărăciune şi regrete ascunse.

- fie *să îşi redecidă planul de viaţă*. Pentru aceasta, persoana:
  - nu-şi poate schimba influenţele, dar le poate "analiza" şi, în consecinţă, nu va mai fi sclavul acestora, fiind cel puţin conştient de acestea înainte de a se reprograma;
  - îşi analizează deciziile iniţiale, le păstrează pe cele care sunt pozitive şi le schimbă pe cele care sunt negative.

    Aceasta implică însă ca ea să renunţe la o anumită "securitate existenţială" şi să-şi asume riscuri. O asemenea alegere este rezultatul fie al experienţelor prea dureroase şi/sau al unei lucidităţi pe care o dă în mod particular AT, deoarece ea permite fiecărei persoane:
    - să ştie ce să transforme în viaţa ei;
    - să ştie cum să transforme;
    - să creadă în posibilitatea acestei transformări.

2. Sistemul teoretic al scenariului poate fi utilizat cu rezultate considerabile în gestionarea carierei. Cazul următor, prezentat cu mai multe detalii, ilustrează posibilitatea de a ajuta personalul să redecidă asupra planului de viaţă profesional.

Gerard Vialat, treizeci de ani, licenţiat în ştiinţe economice, este însărcinat cu studiile într-un organizaţie de studii de piaţă. Este nemulţumit de munca sa şi vrea să o schimbe. Şi-a prezentat candidatura la o organizaţie similară situată în provincie şi i-ar plăcea să se pregătească pentru interviul pe care-l va avea în curând cu viitorul său patron. Moderatorul îi propune să realizeze acest interviu sub formă de joc de rol, un alt participant având rolul angajatorului.

Acest exerciţiu relevă faptul că Gerard Vialat nu este absolut deloc pregătit "să se vândă": timid şi nesigur, el minimizează fără încetare rezultatele proprii şi nu vorbeşte despre munca sa actuală decât ca despre un eşec datorat personalităţii autoritare şi încurcă-lume a patronului său. Prezentarea este negativă, lipsită de siguranţă şi precizie. "Iată un tip cu probleme", conchise pentru sine participantul care a jucat rolul potenţialului angajator.

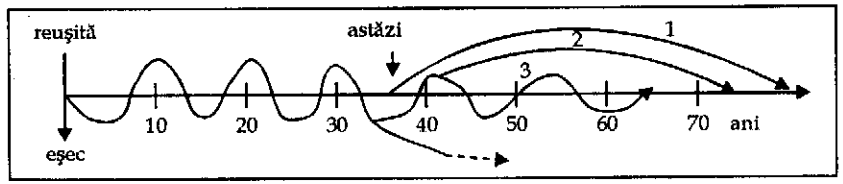
Moderatorul îl face atunci pe Gerard Vialat să vorbească despre munca sa actuală. Acesta pretinde că de şase luni a hotărât să-şi schimbe această muncă. De fapt, se pare că de şase luni îi trimisese patronului său un studiu care îi ceruse mult efort. Patronul, schimbându-şi între timp preocupările, a neglijat acest document, iar Gerard Vialat "s-a dezinvestit" din serviciul său şi rezultatele sale sunt acum atât de mediocre că este ameninţat cu concedierea. Interviul pe care Gerard îl va avea cu responsabilul unei organizaţii similare din provincie nu este rezultatul unui demers sistematic de prospectare, ci a fost obţinut prin intermediul unei relaţii de familie.

Astăzi, relaţia lui Gerard Vialat cu munca sa este atât de frustrantă, încât nu-i permite să reuşească la interviul respectiv.

Moderatorul îi cere atunci lui Gerard să-şi deseneze curba vieţii profesionale (rezumatul planului său de viaţă sau scenariu profesional în două perioade):

1. de la începutul studiilor sale până astăzi (30 ani).
2. proiectându-şi viitorul începând de astăzi.

Gerard desenează curba următoare, care se prelungeşte începând de la 30 de ani prin mai multe curbe ce reprezintă diferite ipoteze de evoluţie profesională.



S-ar părea că de la începutul studiilor sale până la cei 30 de ani, Gerard Vialat a cunoscut mai multe coborâşuri decât suişuri, după o schemă ciclică care este cea a tatălui său şi care ar putea să se reproducă în ipoteza de viitor nr. 3. Acestea fiind spuse, cele două ipoteze de viitor pe care le desenează mai întâi sunt curbele 1 şi 2. Le comentează declarând:

- Dacă munca de dezvoltare profesională pe care o desfăşor în acest moment dă roade, acest lucru mă va conduce progresiv la o reuşită, apoi mă voi pensiona.(2)

- Vedeţi şi alte ipoteze? îl întreabă animatorul.

- Da, bineînţeles, mai există o alta, care ar fi ca graţie acestei munci să îmi găsesc cu adevărat calea şi să reuşesc cu adevărat. (1)

- Este această ipoteză cea mai probabilă, după dumneavoastră?

- Hmm... nu, cred că ipoteza cea mai probabilă este ca eu să continui să fac ca tatăl meu: suişuri şi coborâşuri, tot timpul, dar mai multe coborâşuri decât suişuri. (3)

- Bine, ar mai fi şi alte ipoteze de viitor sau acestea sunt toate?

- Nu, mai există o alta care mă nelinişteşte destul, nu prea am chef să vorbesc despre ea.

- Spuneţi-o, nu riscaţi nimic dacă vorbiţi despre acest lucru.

- Ei bine, mai e ipoteza în care rămân fără munca mea actuală, nu găsesc alt serviciu, sunt şomer şi...

- Şi...

- Şi prietena mea mă părăseşte.

Moderatorul pune atunci ipoteza următoare:

- Şi ce ar trebui să se întâmple ca să rămâneţi fără serviciu, să nu vă găsiţi o altă slujbă, şi ca prietena dumneavoastră să vă părăsească?

- De fapt, n-ar trebui decât să continui ca acum....

Un dialog mai aprofundat permite atunci luarea a trei decizii de non-distrugere profesională al căror scop este să bareze drumul ipotezei nr. 4:

Trebuie să decidă:

1. Să nu mă pun în situaţia de a fi concediat.
2. Să nu-mi părăsesc slujba aceasta înainte de a găsi o alta.
3. În munca pe care o fac acum, să nu ratez intenţionat ceea ce fac, să nu las să treneze activitatea, nici să mă devalorizez.... fără să fiu totuşi sub efectul unui "fii perfect".

Întâlnirea se termină pentru Gerard Vialat cu aceste decizii, şi cincisprezece zile mai târziu, cu ocazia următoarei şedinţe, el declară:

- Este extraordinar, munca mea nu mă mai plictiseşte şi simt că pot reuşi, încât mă întreb dacă mai vreau în continuare să-mi caut alt loc de muncă.

Pentru moderator, munca de dezvoltare profesională a lui Gerard Vialat de-abia a început, dar acum, datorită deciziilor de non-distrugere profesională, acest lucru este posibil în mod eficace. Trebuie acum să explorăm mai în detaliu scenariul lui profesional inconştient, ca să putem trece de la un plan de viaţă impus la o adevărată alegere de viaţă.

F. Planul de viaţă al organizaţiilor

În materie de scenariu de organizaţie, este, de asemenea, posibil să analizăm şi să redecidem planul de viaţă al întreprinderii, prin transpunerea noţiunilor şi tehnicilor precedente.

Iată două exemple care ilustrează modul în care se pot analiza în termeni de PAC relaţiile dintre un produs sau o organizaţie şi piaţa sa.

1. "Primăvara" şi "Galeriile Lafayette"

Ce-ar fi mai uşor de comparat decât cele două mari magazine pariziene – "Primăvara" şi "Galeriile Lafayette"? Totuşi ele au căutat să-şi diferenţieze imaginea încercând să segmenteze piaţa.

"Primăvara" avea, acum câţiva ani, sloganul:

"Cu ochii închişi, cumpăr tot de la «Primăvara»."

Iar pentru "Galeriile Lafayette", sloganul era:

"În fiecare moment, se întâmplă ceva la «Galeriile Lafayette»!"

Se vede că sloganul de la "Primăvara" era în principal Parental: "Aveţi încredere în noi, suntem un magazin serios" şi se adresa astfel stărilor de Părinte şi Copil Adaptat ale clienţilor săi.

Din contră, sloganul de la "Galeriile Lafayette" viza direct excitarea Copilului Spontan şi a Copilului Creator în clienţii săi, şi părea că le propune un *hapenning* perpetuu. Caracterul Copil-Copil al relaţiei

astfel create este subliniat, de asemenea, de faptul că "Galeriile Lafayette" sunt adesea supranumite "Galeriile Farfouillette"[42].

Deşi nu dispunem de studii precise asupra acestui subiect, putem presupune că această diferenţă de imagine va avea o incidenţă asupra vânzărilor şi mai ales asupra motivaţiilor acţiunii de cumpărare.

În ochii unei cliente "respectabile", aceeaşi rochie văzută la "Galeriile Lafayette" va părea "uşor extravagantă" în timp ce la "Primăvara" va părea "şic şi de bon ton". În mod invers, o clientă "tânără" va găsi acelaşi articol "demodat" la "Primăvara" şi "la modă" la "Galeriile Lafayette".

2. Maşina sau margareta

Cu ocazia recentului târg SICOB, în cotidianul *"Le Monde"* a apărut o serie de două articole intitulate: "Biroul viitorului nu este pentru mâine". Autorul (Remy Genton) arată în aceste articole că fotocopiatorul şi calculatorul aritmetic au pătruns în masă în mediul întreprinderilor, în timp ce maşina de scris cu memorie şi telecopiatorul nu-şi fac decât acum debutul şovăielnic.

De ce?

Primele instrumente (fotocopiatorul şi calculatorul aritmetic) se înscriu în concepţia tradiţională despre birou: nu este vorba despre acţionarea asupra maselor de hârtie produse, ci numai despre gestionarea lor mai riguroasă.

Celelalte, dimpotrivă (maşina de scris cu memorie şi telecopiatorul) aduc parţial în discuţie ritualurile întreprinderilor: controlul ierarhic al corespondenţei şi prezenţa universală a secretarelor. De fapt, fără să deranjeze cu nimic principiile birocraţiei, ci chiar dimpotrivă - servindu-le, copiatorul îndeplineşte funcţia tradiţională a hârtiei de indigo, este un "indigo modern electronizat" care repetă fidel mesajul; devine producătorul copiilor identice cu originalul. Instrument linguşitor, el "aranjează", iar utilizându-l des îi devii foarte recunoscător.

42) *farfouiller* însemnând a scotoci, a face săpături sau investigaţii răvăşind totul (n. trad.)

Dar opus instrumentului "aranjator", un auxiliar prietenos al omului, instrumentul care "derobează" de la obiceiuri şi tradiţii în mediul profesional, invitându-l la un nou ritual sau o nouă gestică, nu poate fi perceput - în ciuda aptitudinilor sale funcţionale - decât ca un instrument perturbator. El ar fi, de fapt şi înainte de toate, un "modificator de obiceiuri", constrâns să genereze altele noi, nu în mod necesar acceptate... Maşina de scris cu memorie, ca multe alte instrumente conceptual novatoare, este un instrument "deranjant", un "instrument cu probleme"...[43]

În termenii Analizei Tranzacţionale, vedem că pentru avantaje comparabile la nivelul Adultului (eficacitate crescută) cele două tipuri de produse stabilesc relaţii foarte diferite cu Părintele şi Copilul organizaţiei. Fotocopiatoarele şi maşinile de calculat respectă Părintele tradiţional şi flatează Copilul (ele "aranjează"). În mod opus, maşina de scris şi telecopiatorul readuc în discuţie Părintele tradiţional şi lipsesc Copilul de siguranţă.

De aici s-a şi inspirat, de fapt, strategia firmelor de publicitate care au ca sarcină să vândă o marcă de maşină de scris cu memorie: "Oferiţi (Părinte) o margaretă (Copilul) secretarei dumneavoastră (o veţi păstra)."

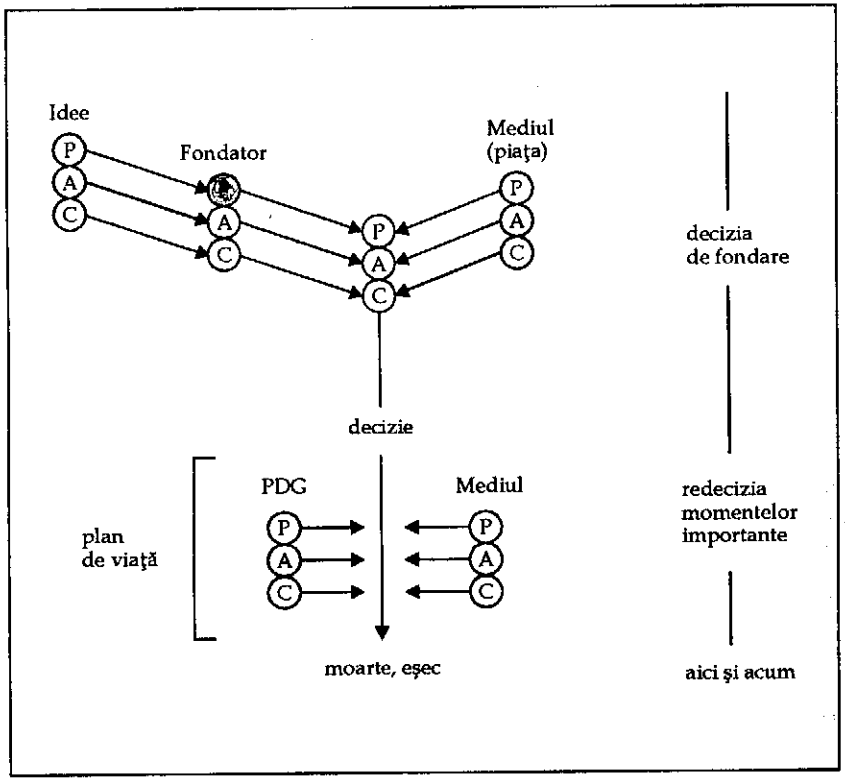
Aceşti parametri sunt bineînţeles direct înscrişi în scenariile dé produs, de piaţă sau ale organizaţiei, la fel ca şi în scenariile naţionale sau culturale: le întreţin la fel de mult cât şi decurg din ele. În fapt, organizaţiile - ca şi indivizii - pot avea în interior adevărate scenarii (sau planuri de viaţă) care determină, începând cu un ansamblu de decizii iniţiale, evenimentele importante ale existenţei lor. Aceste decizii iniţiale au fost luate sub efectul unui anumit număr de influenţe.

- Scenariul fondatorului / fondatorilor şi/sau societăţilor (banca etc.) sau al "firmei-mamă".
- PAC-ul pieţei şi al tuturor parametrilor care intră în elaborarea unei strategii, şi/sau al mediului în sens larg (autorităţile publice, piaţa forţei de muncă, regiunea, oportunităţile imobiliare, nivelurile dobânzilor, situaţia monetară etc.)

43) citatul nr. 17, ANEXA VI

- PAC-ul produsului, al ideii conducătoare sau al obiectivelor fundamentale ale organizaţiei, pe scurt toate elementele care au vegheat la elaborarea şi la punerea în operă explicită (sau cel mai adesea într-o bună măsură implicită) a strategiei organizaţiei.

Efectele acestor decizii iniţiale pot desigur să fie reamenajate ulterior sub efectul redeciziilor parţiale (mai ales în momentele de criză). Analiza "aici şi acum" a scenariului unei organizaţii trebuie deci să ţină cont simultan de deciziile iniţiale din perioada înfiinţării ei, şi de redeciziile parţiale luate în momentele istorice.



La nivelul organizaţiilor este deci posibil să stabilim o clasificare a scenariilor similară cu cea pe care Steiner a stabilit-o la nivelul individului:

- fără direcţie (obiectiv, produs etc.);
- fără resurse (financiare, umane, tehnice etc.);
- fără bunăstare (socială, economică etc.).

Cu titlu indicativ putem spune că anumite scenarii de organizaţii pot lua o formă "cu imagini", din care unele sunt sugerate prin simple sloganuri comerciale:

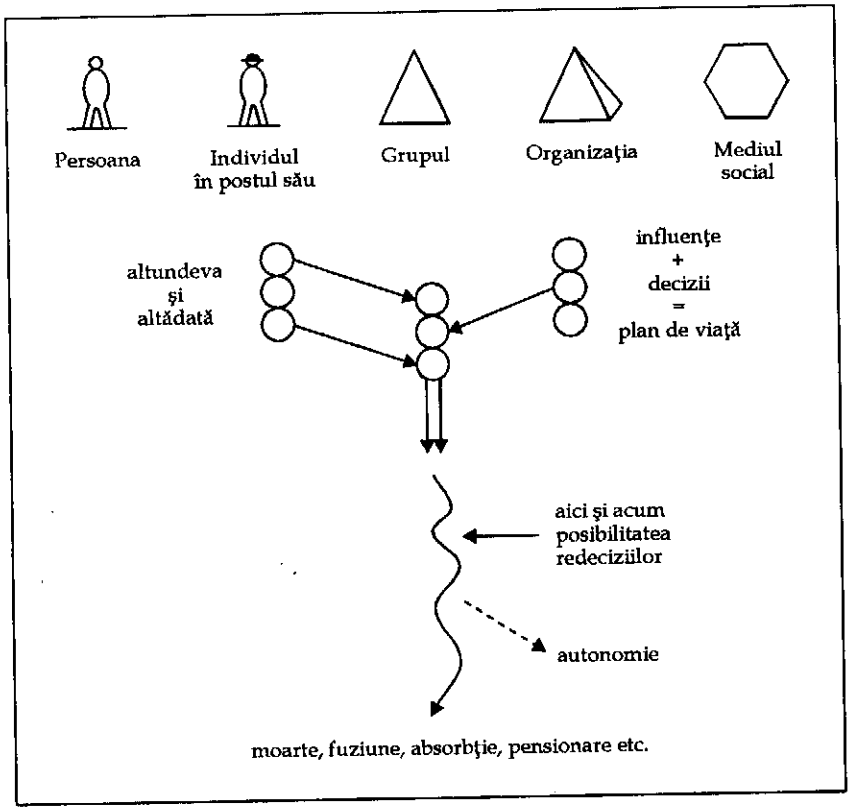
- Nu mai mare decât patronul (mică întreprindere familială).
- Up, Up, and away (multi-naţională incontrolabilă).
- Totul şi nimic (holding lipsit de unitate).
- Nu neapărat primii.
- În slujba dumneavoastră (fără iniţiativă).
- Meseria mea şi nimic altceva (limitat strict la specialitatea sa).

Această muncă de analiză a planului de viaţă se poate face cu un grup reprezentativ al Direcţiunii Generale a Întreprinderii, sau cu grupuri integrând un eşantionaj al întregii organizaţii sau cu grupuri conţinând elemente interne organizaţiei şi externe ei (grupuri de consumatori, consilieri, presă etc.), urmărindu-se orientarea şi ponderea ce se doreşte a fi date redeciziilor ei în materie de politici generale şi strategii, de politici de resurse umane, politici comerciale, politici de producţie etc.

G. SCENARIU ŞI TRANSFORMARE

Toate persoanele (fizice sau morale) riscă să ajungă prizoniere ale unui scenariu, adică ale unui plan de viaţă bazat pe decizii premature luate sub influenţa unor condiţii de mediu din trecut.

Analiza Tranzacţională permite reperarea existenţei scenariilor la următoarele niveluri diferite:



Analiza Tranzacţională nu permite schimbarea nici a influenţelor, nici a deciziilor trăite altundeva şi altădată. Dimpotrivă, ea permite analizarea lor şi identificarea modului în care "aici şi acum" ne închidem în repetarea trecutului.

Pornind de la această conştientizare, Analiza Tranzacţională permite persoanei (fizice sau morale) să se deschidă situaţiei prezente, să-şi redecidă planul de viaţă şi să se îndrepte către o veritabilă autonomie.

1. Exemplu de redecizie în materie de viaţă profesională

Un angajat (de conducere) care va trece din industria grea din nordul Franţei într-o mică întreprindere de provincie în sudul Franţei, va vedea că viaţa sa personală şi profesională se va confrunta puternic

cu aceste schimbări. Analiza Tranzacţională îi va permite să-şi redefinească alegerile personale, profesionale şi organizaţionale într-un mod integrat.

2. Exemplu:

Alegerea unei strategii de dezvoltare a societăţii care a fost trăită mai mult sau mai puţin explicit până în prezent şi care corespundea valorilor şi înregistrărilor proprii personalului angajat până în prezent, era satisfăcătoare. Sosirea tinerilor în aceeaşi organizaţie, cu valori diferite, deci un Părinte şi un scenariu de viaţă diferite, face imposibilă continuarea vechilor metode şi obligă la o redecidere a politicilor de personal în organizaţie, care va trece printr-o reprogramare a Părintelui după noile valori.

3. Exemplu:

O fuziune între două organizaţii va crea o confruntare între PAC-urile fiecăreia dintre ele şi o serioasă repunere în discuţie a scenariului de viaţă al fiecăreia, spre folosul noului PAC şi al noilor decizii.

În concluzie, ceea ce permite Analiza Tranzacţională înainte de toate este luarea de decizii şi redecizii în mod realist, având mijloacele de a înţelege şi de a integra ansamblul nivelurilor de realitate în interacţiune cu cel asupra căruia se pune accent în mod deosebit.

CAPITOLUL XI

COMPORTAMENTELE CARE NE ŢIN PRIZONIERI: MINISCENARIILE

Noţiunea de scenariu descrie o structură de comportament de eşec sau de reuşită a cărui derulare o putem observa în întreaga viaţă a unei persoane, fizice sau morale.

Noţiunea de joc descrie o structură de comportamente de eşec a căror înlănţuire poate fi observată între mai multe persoane şi pe o durată mergând de la câteva minute la câţiva ani.

Structuri analoge pot fi observate pe durate foarte scurte (de la câteva secunde la câteva minute), în principal în relaţia unei persoane cu ea însăşi: ele se numesc miniscenarii.

Miniscenariile unui individ sunt strâns legate de scenariul lui, pe de o parte, şi de jocurile şi poziţiile sale de viaţă, pe de altă parte.

Studiul şi utilizarea miniscenariului ca şi instrument de schimbare pot fi centrate - ca şi Analiza Funcţională - pe comportamentele observabile. Gesturile, tonul vocii, cuvintele alese în exprimare, postura corporală, expresiile feţei sunt tot atâtea detalii care reflectă realitatea emoţională a persoanei care se exprimă. Cele cinci miniscenarii propuse de către Taibi Kahler sunt cinci secvenţe diferite, observabile la sine însuşi dar şi la altul, care sunt, iniţial, comportamente non-OK descrise de către poziţiile de viaţă (+ –, – +, sau – –).

Aceste cinci miniscenarii sunt denumite după numele celor cinci mesaje de constrângere care stau la originea lor şi care ilustrează bine comportamentele compulsive pe care le antrenează:

- Fii perfect.
- Fă efort.
- Fă-mi plăcere.
- Grăbeşte-te.
- Fii puternic (nu-ţi manifesta emoţiile).

Este vorba aici despre directivele parentale, înregistrate în Părintele unui individ încă din copilărie, şi care îi influenţează în orice moment, în mod subtil dar observabil, comportamentul.

Vă prezentăm, în cele ce urmează, atitudinile şi comportamentele caracteristice celor cinci miniscenarii.

A. DESCRIEREA MINISCENARIILOR

1. Fii perfect

Figura este serioasă sau chiar severă, tensionată fizic, capul sus şi privirea semeaţă. Postură dreaptă şi rigidă, îmbrăcat clasic şi fără cusur.

Această persoană are tendinţa să-şi puncteze discursul prin diferite enumerări, oprindu-se, punând paranteze şi inserţii calificatoare în mijlocul frazei, pentru ca apoi să termine ce are de spus. Cu acest comportament, hrăneşte iluzia că funcţionează în starea de Adult, şi crede că-şi protejează Copilul faţă de greşelile pe care alţii i le-ar putea găsi.

Expresiile sale sunt: puţin, oarecum, aproape nimic, într-un anumit fel, exact, fără consecinţă, inconsecvent, consecvent, bineînţeles, cu siguranţă, eficace, (duble negaţii: nu fără...) precizie, definitiv. Cuvintele vor fi bine pronunţate, dar sec sau pe un ton spart.

În gesturi, va arăta adesea cu indexul în sus sau în jos, precum cu un pistol. Anumite gesturi de reflexie sau de precizie, cum ar fi scărpinatul capului sau număratul pe degete, sunt adesea prezente.

2. Fă-mi plăcerea

Persoana are gesturi de primire sau de deschidere, postură curbată, sprâncene ridicate pline de atenţie, comportament de seducţie, faţa aplecată cu ochii privind într-o parte sau cu capul plecat, ochii privind în sus. Mâinile sunt adesea una în alta sau se freacă una de cealaltă.

În comunicarea ei, această persoană va avea tendinţa să înceapă şi să termine frazele cu întrebări, căutând acordul şi aprobarea interlocutorului.

Adesea, ea va pune întrebări manipulatoare sau dirijate, care caută obţinerea de complimente. Ea ascultă făcând "da" cu capul pe toată durata discursului interlocutorului, făcându-l să vadă aprobarea ei constantă şi necondiţionată. Persoanele sub influenţa acestui mesaj constrângător sunt percepute ca nefiind autentice, naturale.

Expresiile ei curente sunt: aproape, puţin (pentru a evita să zică nu), de acord?, poţi?, vrei?, într-adevăr..., ştiţi, nu-i aşa?, nu? (la sfârşitul frazei, căutând aprobarea), nu credeţi că? Vocea sa este adesea înaltă sau subţiratică, cerând atenţie, uneori plângăcioasă.

3. Fă efort

(Originea acestui miniscenariu poate fi ceea ce se numeşte un *episcenariu;* ambiţiile nerealizate de către unul dintre părinţii familiei sunt transferate fiului sau fiicei care trebuie să reuşească în locul lor).

Persoana are gesturi de ascultare atentă, stă aplecată înainte, cu respiraţia ţinută, aşezată şi cu coatele pe genunchi, cu pumnii strânşi, cu arătătorul strâns în pumn, umerii rigizi, faţa aplecată spre interlocutor, mai încordată decât este necesar, cu privirea concentrată, având teama că nu va înţelege nimic, expresia concentrată şi atentă.(*Gânditorul* lui Rodin[44]).

Această persoană pune mai multe întrebări încontinuu, fără să aştepte răspunsurile, sau va pune din nou o întrebare la care deja s-a răspuns, sau nu-şi va termina întrebarea.

44) Auguste Rodin (1840 - 1917) - sculptor francez ale cărui lucrări reprezintă gloria artei romantice şi începutul erei moderne; a redat mişcarea şi forţa expresivă a atitudinii (n. trad.)

În mod asemănător, nu va răspunde la întrebări. Adesea, ea se va opri în mijlocul frazei pentru a o reîncepe sau va avea ceva bâlbâieli; sau mai mult, îşi va puncta discursul cu numeroase pauze: "eh...", "ăă...", "îî....".

Expresiile ei curente sunt: încerc, fac cât pot eu de bine, nu este uşor, este dificil, mi-ar plăcea, este o problemă, nu ştiu, nu pot, nu reuşesc, este foarte greu etc.

Vocea sa, ca şi atitudinea ei generală, va fi adesea plângăcioasă şi nerăbdătoare.

4. Grăbeşte-te

Persoana are gesturi de agitaţie, apropiate de supraadaptare (vezi pasivităţile, capitolul III): măsoară încăperile în lung şi-n lat, se mişcă rapid, se grăbeşte, bate din picior sau cu degetele, nu poate sta pe loc, are activităţi continui şi febrile (aprinde o ţigară şi apoi o stinge etc.). Are sprâncenele încruntate, ochii vioi şi adesea fugari, urmărind toate mişcările.

Această persoană va avea tendinţa să fie nerăbdătoare, să întârzie şi să fie precipitată. Ea taie adesea vorba celorlalţi pentru a termina ea fraza, crede că a înţeles înainte de a afla sfârşitul unei explicaţii şi trage concluzii pripite.

Expresiile ei sunt: haide, haide, trebuie să mergem acolo, atunci... mergem? Atunci, începem? De acord, de acord, repede, trebuie să ne grăbim, să ne mişcăm etc.

Vocea îi este rapidă, inflexiunile urcă şi coboară continuu şi tonul ei manifestă nerăbdarea.

5. Fii puternic

Persoana are gesturi de închidere: braţele încrucişate, braţele în jurul genunchilor, picioarele unul peste celălalt sau înnodate, corpul şi mâinile rigide sau cu mâinile ţinându-se de un fotoliu, de o mobilă sau un obiect.

Expresiile vii sunt rare la această persoană care pare să aibă o figură rece şi fără mimică (o faţă de marmură).

Această persoană mai degrabă va vorbi despre emoţii, decât să le manifeste. Ea nu-şi va exprima decât foarte rar teama, tristeţea, mânia sau bucuria.

Expresiile ei curente sunt: mi s-a întâmplat, nu mă interesează, nu am comentarii, m-am simţit..., trebuie să ştii să primeşti, nu trebuie să cedezi, nu trebuie să te laşi influenţat etc.

Vocea ei este monotonă, fără inflexiuni, dură, fără afecţiune.

Aceste cinci tipuri de comportamente induse de către mesajele constrângătoare, sau aceste cinci miniscenarii sunt de fapt extreme sau caricaturi. Este mai realist să gândeşti în termeni de "tendinţe" către un miniscenariu sau altul, ţinând cont că o persoană este adesea marcată de către cel puţin două mesaje de constrângere diferite, dacă nu mai multe, care adesea se întăresc reciproc.

Este important, de asemenea, să ne amintim că aceste cinci mesaje de constrângere pot avea consecinţe utile:

Mesaj Constrângător	*Aspectul pozitiv*
Fii perfect	Bun organizator
Fii puternic	Tenace şi rezistent
Fă-mi plăcerea	Flexibil, adaptabil
Fă efort	Persistent
Grăbeşte-te	Eficace

În utilizarea miniscenariilor într-un cadru profesional (de exemplu în discuţiile preliminare angajării sau în gestiunea carierei) va fi adesea interesantă trierea comportamentelor pozitive şi a comportamentelor negative antrenate de mesajele de constrângere, şi aceasta în raport cu mediul persoanei.

De asemenea, într-un cadru personal, este dificil să ne imaginăm că o persoană poate să se elibereze în întregime de toate mesajele de constrângere care stau la baza miniscenariilor.[45]

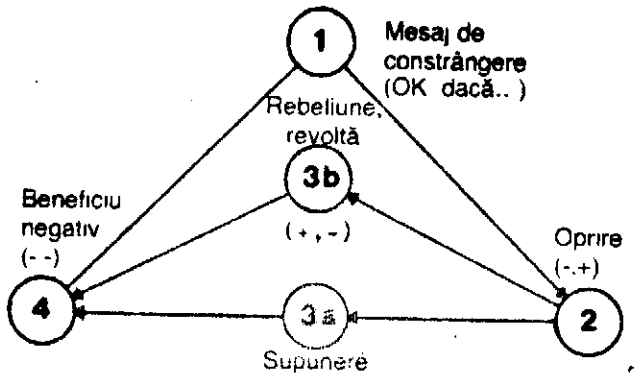
Munca de schimbare constă mai degrabă în amplificarea aspectului lor pozitiv, încercând în acelaşi timp să reducem influenţele elementelor lor negative.

45) Taibi Kahler afirmă că ne petrecem mai mult de 90% din timp sub influenţa acestor mesaje constrângătoare (n. aut.)

B. CICLUL MINISCENARIULUI

Prima parte a acestui capitol se refera la utilizarea conceptului de miniscenariu într-o abordare funcţională, adică legată de comportamentul observabil.

Dar mesajele de constrângere şi comportamentul pe care-l induc acestea, nu constituie de fapt decât o primă parte a ciclului miniscenariului, care are mai multe etape schematizate după cum urmează:



Pentru a ilustra aceste patru etape, vă propunem exemplul următor - al unui dialog interior ce constituie miniscenariul unei persoane aflată în faţa unei sarcini pe care o consideră dificilă:

1. Mesaj de constrângere:	"Fii perfect"
2. Oprire:	"..dar nu vei reuşi!"
3. a) Supunere: sau	"Voi încerca, dar mi-e teamă că nu voi reuşi."
b) Revanşă sau rebeliune:	"Ei bine, o să fac exact pe dos şi duceţi-vă naibii."
4. Eşec şi beneficiu negativ:	"Eram sigur, mereu se întâmplă aşa."

Persoana trage dintr-o asemenea secvenţă aceleaşi beneficii pe care le trage dintr-un joc, la scară mai redusă şi mai puţin intens, de asemenea, şi în mai puţin timp.

Dimpotrivă, o persoană sub imperiul mesajelor de constrângere ale unui miniscenariu trăieşte şi retrăieşte o parte sau totalitate a acestui ciclu în fiecare moment al vieţii ei.

Aceste patru etape ale miniscenariului câştigă din învecinarea cu câteva alte concepte ale Analizei Tranzacţionale:

1. Mesajele de constrângere reflectă o poziţie de viaţă pozitivă, dar condiţionată: "Eu voi fi OK dacă....(sunt perfect, puternic etc.)"
2. Opririle din etapa a doua reflectă poziţia de viaţă –, +.

Câţiva racketi obişnuiţi în această etapă sunt cei de culpabilitate, tristeţe, confuzie şi nelinişte. Implicit, aceste etape conţin, de asemenea, sentimente de devalorizare şi de supravalorizare.

Jocuri analoge acestei etape sunt: "dă-mi un brânci" şi "prostul".

3. b) Această etapă reflectă poziţia de viaţă +, – şi stările eului Copil Adaptat Rebel sau Părinte Critic (părţile lor negative).

Racketii obişnuiţi sunt cei de mânie, de ostilitate şi de sentiment al triumfului. Jocurile analoge acestei etape sunt: "acum te am la mână, ticălosule", "defectele", "uite ce mi-ai făcut".

4. Această etapă corespunde poziţiei de viaţă –, – cu racketi de depresie, de disperare, de inutilitate, sau sentimentul de a fi abandonat.

C. ELEMENTE PENTRU A IEŞI DIN MINISCENARIU:

1. Reperaţi înlănţuirea celor patru faze (1, 2, 3a sau 3b, 4) şi reperaţi etapa în care vă aflaţi.
2. Când aţi conştientizat că sunteţi într-un miniscenariu, repuneţi Adultul la control (ca de exemplu atunci când sunteţi într-un joc).
3. Fiţi conştient de directivele (sau mesajele de constrângere) care se manifestă; acestora le corespund cinci permisiuni pe care este bine să vi le acordaţi.

4. Acceptaţi faptul că aveţi comportamente "legate" de mesajele de constrângere.

Directive:	*Permisiuni: ai dreptul să faci următoarele:*
– Fii perfect.	Să faci greşeli.
– Fii puternic.	Să ai emoţii, senzaţii.
– Grăbeşte-te.	Să-ţi aloci timpul care îţi este necesar.
– Fă-mi plăcerea.	Să trăieşti conform valorilor tale (şi nu după ale altora).
– Încearcă să faci mai bine.	Să-ţi atingi propriile scopuri şi, de asemenea, să te limitezi.

5. Dezvoltaţi aspectele pozitive ale miniscenariilor care ne influenţează, devenind mai:
   - Organizat.
   - Rezistent
   - Flexibil.
   - Persistent.
   - Eficace.

CAPITOLUL XII

CUM SĂ FACEM ANALIZĂ TRANZACŢIONALĂ: CONTRACTUL

Eficacitatea unei acţiuni de transformare personală, profesională sau organizaţională depinde în mod direct de următoarele aptitudini ale persoanei (fizice sau morale) care este subiectul acestei transformări:

- de a face cu claritate bilanţul situaţiei sale actuale (care este problema?);
- de a defini cu precizie obiectivul sau obiectivele concrete şi verificabile de transformare;
- de a defini şi pune la dispoziţie mijloacele umane şi materiale necesare;
- de a a-şi acorda intervalul sau perioadele de timp necesare pentru a le pune în practică, fiecare dintre aceste perioade fiind încheiată cu o fază de bilanţ. Cu aceste ocazii se pot redefini obiectivele etc.

Acest proces de clarificare în vederea unei schimbări se face, în Analiza Tranzacţională, în cadrul unui contract.

O persoană poate să facă un contract de schimbare precis şi eficace cu ea însăşi, rămânând singurul martor al reuşitei sau eşecului său.

În acelaşi timp, ca terapie sau ca şi consiliere profesională sau organizaţională, acţiunea de schimbare este adesea demarată cu un agent

exterior având rolul de clarificator sau de facilitator, şi având şi rol de "oglindă" care permite o mai corectă evaluare a schimbării reale.

Pentru a fi eficace, contractul de transformare trebuie să întrunească anumite caracteristici:

1. Să reunească toate persoanele ce dispun de competenţe instituţionale, tehnice şi umane necesare pentru a duce la bun sfârşit contractul, şi numai pe acestea (acord la nivelul Adultului);
2. Să definească între aceste persoane termenii unui schimb efectiv, adică echilibrat, măsurabil şi motivant (acord la nivelul Copilului);
3. Să conducă la obiective şi să asigure mijloacele care să fie acceptate de fiecare dintre părţi, atât pe plan moral cât şi pe plan legal (acord la nivelul Părintelui).

Pe de altă parte, este de dorit - pentru ca acesta (contractul) să fie explicit şi pentru a evita tranzacţiile ascunse - să luăm în calcul nu numai dorinţa de transformare, ci şi dorinţa de non-transformare.

Aceasta poate conduce agentul de *transformare* la punerea în paralel a două serii de întrebări ce tind să lămurească aceste două dorinţe, de exemplu:

- Ce aţi vrea să schimbaţi? Cum? De ce?
- Care sunt mijloacele care credeţi că vă sunt necesare şi pe care sunteţi gata să le folosiţi?
- Care sunt indicatorii care vă vor permite să măsuraţi realizarea obiectivului vostru?
- Care sunt lucrurile pe care nu doriţi să le schimbaţi? (decizii deja luate...)
- Care sunt mijloacele care vă par inutile sau dăunătoare şi pe care nu sunteţi gata să le folosiţi?

Când avem răspunsurile la aceste două serii de întrebări, pot apărea incoerenţe care să conducă adesea la redefinirea obiectivelor şi/sau mijloacelor de transformare.

Apare astfel evident faptul că orice definire a contractului sau a obiectivelor este de fapt procesul clarificator, sau acţiunea de consiliere.

Un contract - ca şi un obiectiv operaţional - nu este necesar să fie atins:

El poate fi depăşit, modificat, adaptat în funcţie de circumstanţe.

Raţiunile de a exista ale unui contract sunt multiple:

1. Simpla sa formulare permite avansarea în rezolvarea unei probleme - "o problemă bine pusă este deja parţial rezolvată".
2. Contractul permite stabilirea între contractanţi a unor relaţii "clare" şi permite, de asemenea, mai buna controlare a simbiozelor, contrasimbiozelor, timbrelor, jocurilor, tranzacţiilor ascunse etc.
3. În sfârşit, un contract este "mobilizator" de energie. Are meritul de a fi un mijloc puternic de motivare, de a fi un instrument solid în mâinile Adultului care vrea să deţină controlul faţă de un Părinte care ar fi, de exemplu, perfecţionist, sau faţă de un Copil Sabotor.

Procedura contractului de schimbare poate fi aplicată în mod util la nivelul indivizilor (transformare personală şi/sau profesională) şi la nivelul organizaţiilor.

Asemenea contracte presupun definirea necesară a obiectivelor de transformare care să fie observabile nu numai de către persoana însăşi, ci şi de cei din jur (anturajul familial, moderatorul, anturajul profesional, şi, pentru o organizaţie, băncile, consumatorii, angajaţii etc.).

La nivelul indivizilor contractul este mai uşor stabilit ţinând cont că el nu interesează decât două persoane: agentul de transformare şi subiectul acesteia.

La nivelul organizaţiilor, dimpotrivă, această simplicitate dispare adesea şi o mai mare vigilenţă este necesară pentru a clarifica diferitele puncte ale contractului între consiliu şi interlocutorii săi care au adesea puncte de vedere diferite.

În acest domeniu, departe de a fi un instrument inaplicabil, noţiunea de contract devine practic indispensabilă pentru o acţiune de schimbare eficace.

În domeniul terapiei ca şi în cel al dezvoltării organizaţionale, *această noţiune de contract este foarte originală şi - din câte cunoaştem - specifică Analizei Tranzacţionale.*

Contractul permite stabilirea unei relaţii de responsabilitate partajată, dar accentuând responsabilitatea subiectului acestei schimbări, şi permite un raport agent-subiect al schimbării în care Adultul fiecăruia are mijloacele de a exercita controlul. Stabilirea de contracte clare este o etapă importantă.

ANEXA I

JOCUL EGOGRAMEI

Acest joc vă va permite să reflectaţi asupra structurii personalităţii dumneavoastră în termenii stărilor eului funcţionale.

Nu am dorit să vă propunem un test, deşi ca formă seamănă, ci mai degrabă un exerciţiu de sensibilizare şi de reflecţie.

Acesta va fi cu atât mai bogat cu cât vă veţi dedica complet lui şi vă veţi servi de această ocazie pentru a vă multiplica punctele de vedere asupra dumneavoastră înşivă. De exemplu, veţi putea răspunde dumneavoastră înşivă la întrebări şi să cereţi apoi unui coleg, unui prieten sau consoartei dumneavoastră să răspundă la aceste întrebări gândindu-se la dumneavoastră: veţi putea apoi să confruntaţi imaginea pe care v-aţi făcut-o despre dumneavoastră cu cea pe care respectiva persoană şi-a făcut-o la rându-i.

În sfârşit, acest joc vă va permite să vă verificaţi cunoaşterea noţiunilor de Părinte Critic, Părinte Întreţinător, Adult, Copil,.... şi să vă aprofundaţi reflecţiile asupra acestor noţiuni.

A. Răspundeţi mai întâi la întrebările următoare fără a vă acorda prea mult timp.

	NICIODATĂ	UNEORI	ADESEA	ÎNTOTDEAUNA	PUNCTAJ	X
1. Opiniile dumneavoastră vi se par mai adevărate (solide) decât ale altora?						
2. Vă acordaţi timp pentru a căuta informaţia necesară înainte să luaţi o decizie?						
3. Vă place ca ceilalţi să aibă nevoie de dumneavoastră?						
4. Într-o discuţie, vă impuneţi opiniile în faţa celorlalţi?						
5. Obişnuiţi să vă calculaţi în prealabil rezultatele acţiunilor dumneavoastră?						
6. Acţionaţi urmându-vă impulsurile?						
7. În discuţii, jucaţi rolul de avocat al diavolului?						
8. Vi se pare că lucrurile mergeau mai bine altădată?						
9. Găsiţi uneori în vise elemente de răspuns la întrebările pe care vi le puneţi?						
10. Vă simţiţi stângaci?						
11. Îmbrăcămintea dumneavoastră vi se pare confortabilă?						

	NICIODATĂ	UNEORI	ADESEA	ÎNTOTDEAUNA	PUNCTAJ	X
12. Vă atrage necunoscutul?				•		
13. Vi se întâmplă uneori să vă simţiţi "sătul până-n gât"?		•				
14. Înainte de a întreprinde o acţiune, cereţi şi părerea celorlalţi?	•					
15. Sunteţi protector cu ceilalţi?			•			
16. Vi se întâmplă să vă simţiţi pierdut?	•					
17. Credeţi că puteţi face să se întâmple un lucru dorindu-l foarte mult?				•		
18. Vă exprimaţi mânia?	•					
19. Aveţi simţul organizării?				•		
20. Vă oferiţi să ajutaţi şi fără să vi se ceară acest lucru?			•			
21. Glumiţi şi cu lucrurile serioase?			•			
22. Sunteţi critic faţă de ceilalţi?		•				
23. Într-o situaţie nouă, vă ambalaţi?	•					
24. Acceptaţi să ascultaţi şi opiniile altora?				•		
25. Aveţi sentimentul că vă sacrificaţi pentru familie sau pentru prieteni?		•				

	NICIODATĂ	UNEORI	ADESEA	ÎNTOTDEAUNA	PUNCTAJ	X
26. Aşteptaţi să vi se ceară părerea înainte să o exprimaţi?			•			
27. Vă place să glumiţi?			•			
28. Puteţi spune că nu vă place să fiţi comandat?	•					
29. Credeţi că trebuie să trudiţi pentru a reuşi în viaţă?				•		
30. Vă place să vă jucaţi cu copiii?		•				
31. Ajutaţi necunoscuţii aflaţi în dificultate?			•			
32. Vă luaţi măsuri de siguranţă în situaţiile de risc?			•			
33. Când vi se cere o muncă suplimentară, spuneţi mai întâi nu, şi apoi reflectaţi?	•					
34. E adevărat că nu vă simţiţi bine în propria dumneavoastră piele?		•				
35. Sunteţi creativ?			•			
36. Sunteţi interesat de rezolvarea problemelor?				•		
37. Lăsaţi pe mâine ceea ce puteţi face astăzi?	•					
38. Vă place să faceţi oamenii fericiţi chiar şi împotriva voinţei lor?	•					

	NICIODATĂ	UNEORI	ADESEA	ÎNTOTDEAUNA	PUNCTAJ	X
39. Credeţi că aveţi o bună judecată asupra celuilalt?			•			
40. Vă adaptaţi la situaţiile noi sau ciudate?				•		
41. Vă place să fiţi provocator pentru a-i deranja pe cei foarte rutinaţi?			•			
42. Acţionaţi după intuiţiile dumneavoastră?			•			
43. Indiferenţa celorlalţi în ceea ce vă priveşte vă apasă?		•				
44. Repuneţi în discuţie ideile preconcepute?		•	•			
45. Copiii gălăgioşi vă deranjează?	•					
46. Luaţi în considerare problemele celorlalţi, chiar dacă nu sunteţi direct interesat?		•				
47. Credeţi că sistemul este uzat şi că ar trebui schimbat totul?		•				
48. Vă place să lucraţi cu mâinile?	•					
49. În munca dumneavoastră, căutaţi o împlinire personală?				•		
50. Continuaţi să discutaţi chiar dacă sunteţi de acord?	•					
51. Îi tutuiţi cu uşurinţă pe ceilalţi?	•					

	NICIODATĂ	UNEORI	ADESEA	ÎNTOTDEAUNA	PUNCTAJ	X
52. Încercaţi să-i reconfortaţi pe ceilalţi, când sunt în situaţii dificile?		X		•		
53. Consideraţi ridicol comportamentul celorlalţi?		•				
54. Vă fixaţi obiective de lungă durată?		•				
55. Aveţi tendinţa să treceţi de partea celui mai slab?			•			
56. Există o parte din dumneavoastră care crede în supranatural?			•			
57. Vă place să vă ocupaţi de copii?		•				
58. Vă ajustaţi obiectivele în funcţie de posibilităţile pe care le aveţi?			•	•		
59. Consideraţi că aveţi principii morale solide?				•		
60. În împrejurări noi sau delicate, aveţi trac?		•				
61. Vă imaginaţi sau vizualizaţi situaţiile sau locurile prin care urmează să treceţi?		•				
62. Ghiciţi ce gândesc ceilalţi?			•			
63. Aţi putea spune că nu suportaţi oamenii siguri de ei înşişi?	•					

	NICIODATĂ	UNEORI	ADESEA	ÎNTOTDEAUNA	PUNCTAJ	X
64. Ezitaţi mult înainte de a lua o hotărâre?						
65. Sunteţi senzual?						
66. Aranjaţi obiectele pe care ceilalţi le-au lăsat pe oriunde?						
67. Prefiguraţi mai multe soluţii posibile pentru a rezolva o problemă?						
68. Vă simţiţi bine în corpul dumneavoastră?						
69. Vă faceţi repede o părere despre ceilalţi?						
70. Aveţi dificultăţi când trebuie să spuneţi nu?						

B. Fără a da atenţie răspunsurilor pe care le-aţi dat, recitiţi fiecare întrebare şi încercaţi să determinaţi starea eului la care aceasta face referinţă: Părinte Critic, Părinte Întreţinător, Adult, Copil Adaptat, Copil Creator sau Copil Spontan.

Înscrieţi răspunsurile în coloana a şasea (X).

C. Traduceţi-vă răspunsurile în scoruri numerice.

Niciodată: 0

Uneori: 1

Adesea: 2

Întotdeauna: 3

şi puneţi cifrele în coloana "scor".

D. Plasaţi apoi aceste cifre în tabelul de dedesubt şi faceţi totalul pentru fiecare coloană verticală.

Părinte Critic	Părinte Întreţinător	Adult	Copil Adaptat Supus	Copil Adaptat Rebel	Copil Creator	Copil Spontan
Întrebarea	Întrebarea	Întrebarea	Întrebarea	Întrebarea	Întrebarea	Întrebarea
1	3	2	10	7	9	6
4	15	5	14	13	12	11
8	20	19	16	21	17	18
22	25	24	26	28	27	23
29	31	32	34	33	35	30
39	38	36	37	41	40	48
45	46	44	43	47	42	49
53	52	54	60	50	56	51
59	57	58	64	55	61	65
69	66	67	70	63	62	68
TOTALURI						

E. Treceţi rezultatele pe care le-aţi aflat în tabelul de mai jos:

30

20

10

Părinte Critic	Părinte Întreţinător	Adult	Copil Adaptat Supus	Copil Adaptat Rebel	Copil Creator	Copil Spontan

F. Comparaţi răspunsurile din coloana X cu clasificarea întrebărilor pe stări ale eului, din tabelul de deasupra (D).

Când acest tabel este în dezacord cu propriul dumneavoastră răspuns, căutaţi să înţelegeţi acest răspuns, şi referindu-vă la stările eului funcţionale date în această lucrare, aprofundaţi reflecţiile asupra acestor întrebări.

ANEXA II

CHESTIONAR DE DEBLOCARE A SITUAŢIEI

Cunoaştem chestionarele clasice de rezolvare a problemelor. În mod extrem de util, ele abordează această rezolvare la nivel raţional şi pot lămuri de fiecare dată când este necesar, dificultăţile întâlnite la nivel tehnic.

Analiza Tranzacţională permite efectuarea unui demers complementar acestuia: în majoritatea problemelor tehnice apare o dimensiune de blocaj uman. Depăşirea acestui blocaj nu permite mereu rezolvarea problemei tehnice, dar cel puţin permite abordarea ei după ce am măsurat resursele umane disponibile şi le-am mobilizat. Aceasta este raţiunea de a fi a acestui chestionar: pune la dispoziţia unei persoane care se află într-o situaţie de blocaj o mare parte a instrumentelor expuse în această carte.

Se poate învăţa, prin experienţă, cum se face deblocarea situaţiei fără a trece neapărat în revistă totalitatea instrumentelor, ci folosindu-le doar pe acelea care par să fie imediat eficace.

1. Definirea situaţiei de blocaj

Care este situaţia?

Sunt eu însărcinat să o deblochez, este aceasta responsabilitatea mea? (Părinte)

Am eu mijloacele (tehnice, financiare, umane şi informaţiile) necesare pentru a o debloca? (Adultul)

Am chef să o deblochez? (Copilul)

Dacă răspundeţi "nu" la una din ultimele trei întrebări, luaţi hotărârea:

- fie de a nu debloca situaţia;
- fie de a rezolva blocajul stării eului care spune "nu"; treceţi apoi la pasul 2.

Dacă răspundeţi "da" la ultimele trei întrebări, treceţi la pasul 2.

2. Deblocare prin noţiunea de stare a eului

În ce stare a eului mă aflu?

Care este starea eului care exercită controlul? (probabil că nu este Adultul)

Ce aş face dacă ar fi Adultul la control?

Ar fi bună o soluţie găsită în ipostaza Adultul la control?

Cum aş face dacă aş vrea să sabotez deblocarea acestei situaţii? (Copil Adaptat Rebel)

Îmi sunt clare mie însumi intenţiile mele sau riscurile mele de sabotaj?

3. Deblocare prin noţiunea de tranzacţii

Care sunt tranzacţiile aparente, de la mine către celălalt, de la celălalt la mine?

Ce cunosc şi nu spun?

- din punctul de vedere al sarcinii;
- din punctul de vedere al relaţiei.

Ce s-ar întâmpla dacă aş spune?

Ce cunoaşte celălalt dar nu spune?

- din punctul de vedere al sarcinii;
- din punctul de vedere al relaţiei.

Ce s-ar întâmpla dacă am vorbi despre asta?

Trebuie sau nu să încrucişăm tranzacţiile?

Trebuie sau nu să se petreacă o ruptură a relaţiei (momentană? definitivă?).

4. Deblocare prin noţiunea de simbioză

În ce tip de simbioză mă aflu? cu cine? (persoană fizică sau morală, reală sau imaginară).

Care îmi sunt stările eului excluse? Ce spun ele?

Ce aş face dacă aş fi autonom?

Ar fi bună soluţia unei autonomii? (şi nu a unei supuneri sau a unei rebeliuni deghizate).

5. Deblocare prin noţiunea de structurare a timpului

Mă aflu într-o retragere, într-un ritual, un divertisment, o activitate, un joc sau în intimitate?

Ce s-ar întâmpla dacă aş vrea să desfăşor o activitate orientată către un scop?

Ce s-ar întâmpla dacă aş vrea să am o experienţă de intimitate?

Ce hotărăsc?

6. Deblocare prin noţiunile de devalorizare şi supravalorizare

Ce formă de devalorizare şi supravalorizare sunt pe cale să realizez?

- la nivelul persoanelor;
- la nivelul problemei;
- la nivelul rezolvării problemei;
- la nivelul soluţiilor acesteia.

Care ar fi formularea fără devalorizare sau supravalorizare?

7. Deblocare prin noţiunea de pasivitate

În ce formă de pasivitate am ajuns?

- să nu fac nimic sau să fac altceva
- agitaţie
- incapacitate sau violenţă
- supraadaptare

Care ar fi soluţia cu adevărat activă?

Verific ca această soluţie să nu fie o formă de supraadaptare.

8. Deblocare prin noţiunea de stimulare

Care sunt stimulările?

	condiţionate	necondiţionate
pozitive		
negative		

Ce aş dori să	ofer	primesc
	accept	refuz

Care sunt stimulările pe care am chef să mi le ofer?

Îmi acord permisiunea să....

9. Deblocare prin noţiunea de poziţie de viaţă

În ce poziţie de viaţă mă aflu acum? + +, + –, – +, – –?

Ce s-ar întâmpla dacă aş accepta să-mi recunosc eşecul (acceptarea situaţiei – – sau – +).

Cum ar fi să trec de la un raport de competiţie la un raport de cooperare?

Cum ar fi să trec de la o atitudine de necâştigător la una de câştigător?

Ce aş face dacă aş fi în poziţia + +?

Ar fi bine cu o soluţie + +?

10. Deblocare prin noţiunea de colecţie de timbre

Ce fel de timbre colecţionez?

Câte am în albumul meu?

Când îmi voi lichida colecţia şi în schimbul a ce anume?

Este într-adevăr acesta interesul meu?

Cum aş putea să o lichidez simbolic?

În tranşe mai mici sau toată deodată?

Ce aş pierde, dacă aş renunţa la ea, pur şi simplu?

11. Deblocare prin noţiunea de racket

Care este emoţia pe care îmi interzic să o resimt, să o exprim?

Cu ce emoţie o înlocuiesc?

Pe cine manipulez cu această emoţie şi în ce scop?

Este cu adevărat interesul meu să continui acest racket?

Ce s-ar întâmpla dacă mi-aş exprima emoţia în mod direct?

12. Deblocare prin noţiunea de jocuri

În ce rol mă aflu în acest moment? (Persecutor, Victimă Rebelă sau Supusă, Salvator)

Ce beneficii negative voi avea de aici?

Pentru a ieşi din triunghiul dramatic:

- ce spune Adultul meu?
- ce spune Copilul Spontan?

Ce s-ar întâmpla dacă le-aş permite să se exprime?

Mă aflu acum într-un joc?

Ce s-a întâmplat la început, şi după.... şi după?

Către ce poziţie de viaţă tind?

Cunosc numele acestui joc?

L-am trăit deja? Cu această persoană? Cu altele?

13. Deblocare prin noţiunea de scenariu

Cărei interdicţii sunt pe cale să mă supun?

Pe plan personal: fără dragoste, fără spirit, fără bani, fără putere, fără bucurie?

Prin ce prescripţie aparent pozitivă îmi întreţin această interdicţie? Fii perfect - grăbeşte-te - fă-mi plăcerea - poţi face şi mai bine - fii puternic.

Care este programul (exemplul sau modelul) pe care sunt pe cale să-l urmez?

Care este decizia pe care am luat-o faţă de acest program?

ANEXA III

CHESTIONAR DE SCENARIU PROFESIONAL

Am conceput acest chestionar pentru ca dumneavoastră să-l puteţi completa şi exploata singur/ă.

Vă propunem să răspundeţi la întrebări în mod detaliat, şi să-l parcurgeţi de două ori - cu un interval de timp între cele două rezolvări. Comparaţia între cele două serii de răspunsuri va fi pentru dumneavoastră ocazia unor descoperiri suplimentare.

Ca mod de abordare general, adoptaţi atitudinea detaşată a unui observator exterior faţă de propria dumneavoastră viaţă profesională.

Vă va fi mai uşor să răspundeţi la acest chestionar în linişte, destins, cu calm. Ar putea fi practic să răspundeţi separat la fiecare din cele şase părţi, chiar dacă veţi mai consacra apoi un timp suplimentar pentru a stabili relaţiile între diferitele grupuri de răspunsuri ale dumneavoastră.

Veţi avea fără îndoială impresia că anumite lucruri vă scapă, cu atât mai mult cu cât există legături evidente între scenariul personal şi scenariul profesional.

Răspunsurile dumneavoastră riscă inevitabil să descrie viaţa dumneavoastră profesională în mod subiectiv. Această descriere este de

interes, cu condiţia ca acest aspect de subiectivitate să fie identificat cu claritate.

Tocmai în acest sens vă pot ajuta discuţiile cu o persoană competentă în materie de scenariu profesional, sau participarea la un grup de dezvoltare personală.

Veţi putea atunci, cu maximum de siguranţă, să vă extrageţi din acest chestionar propriile concluzii privitoare la eventualele schimbări.

1. Modelele profesionale

1. Faceţi-vă portretul pe plan profesional:

	Calităţi	Defecte
Ca superior ierarhic		
Ca şi coleg		
Ca subordonat		

2. Care sunt cele două persoane care au influenţat cel mai mult formarea dumneavoastră intelectuală?
3. Care sunt cele două persoane care au influenţat cel mai mult stilul dumneavoastră profesional?
4. Faceţi portretul profesional (eventual imaginar) al acestor patru persoane.

	Calităţi	Defecte
a) Numele:		
Ca superior ierarhic		
Ca şi coleg		
Ca subordonat		
b) Numele:		
Ca superior ierarhic		
Ca şi coleg		
Ca subordonat		

	Calităţi	Defecte
c) Numele:		
Ca superior ierarhic		
Ca şi coleg		
Ca subordonat		
d) Numele:		
Ca superior ierarhic		
Ca şi coleg		
Ca subordonat		

5. Ce spuneau şi ce făceau aceste persoane despre/în raport cu:

	Spuneau	Făceau
...munca?		
...banii?		
...puterea?		
...luarea deciziilor?		
...îndatoririle profesionale?		

BILANŢ

6. Comparaţi-vă propriul portret pe plan profesional cu cele ale celor patru persoane.

   Care sunt caracteristicile pe care credeţi că le-aţi împrumutat de la acestea?

   Care sunt cele pe care le-aţi respins?

   Care sunt cele care vă aparţin?
7. Autoportretul dumneavoastră pe plan profesional vă place?

   Ce aţi dori să schimbaţi?
8. Care sunt mijloacele pe care le veţi folosi pentru a-l schimba şi în ce interval de timp?

2. *Orientarea profesională*

1. Ce ar fi dorit tatăl dumneavoastră să deveniţi din punct de vedere profesional şi de ce?
2. Ce ar fi dorit mama dumneavoastră să deveniţi din punct de vedere profesional şi de ce?
3. Care erau comportamentele şi orientările profesionale interzise de către tatăl dumneavoastră şi de ce?
4. Care erau comportamentele şi orientările profesionale interzise de către mama dumneavoastră şi de ce?
5. Astăzi vă aflaţi mai aproape de speranţele tatălui sau mamei dumneavoastră şi de ce?
6. Ce meserie aţi fi dorit să aveţi când eraţi mic şi de ce?
7. Ce meserie aţi fi dorit să aveţi când eraţi adolescent şi de ce?
8. Ce meserie aveţi acum şi de ce?
9. Care este deviza dumneavoastră în muncă?

BILANŢ

10. Sunteţi mulţumit de orientarea dumneavoastră profesională actuală?

Dacă nu, răspundeţi la întrebările următoare:

11. Doriţi să vă schimbaţi orientarea profesională actuală?
12. Credeţi că ar trebui să o schimbaţi?
13. Credeţi că aveţi mijloacele de a o schimba?
14. Ce hotărâţi? Ce mijloace veţi folosi practic pentru acest lucru, şi în ce interval de timp?

3. *Experienţele profesionale importante*

1. Experienţa cea mai negativă
   a. Care este experienţa dumneavoastră profesională cea mai negativă?

   b. Instalaţi-vă confortabil, închideţi ochii şi retrăiţi-o în imaginaţie până la cel mai mic detaliu.
   c. Care este (sunt) persoana (persoanele) care a (au) jucat cel mai mare rol în această experienţă?
   d. Cum a reacţionat ea exterior? (ce a spus şi a făcut)
   e. Cum a reacţionat ea interior? (ce emoţii trăia: frică, mânie, tristeţe, dorinţă, afecţiune, bucurie).
   f. Cum aţi reacţionat dumneavoastră exterior? (ce aţi spus şi aţi făcut)
   g. Cum aţi reacţionat dumneavoastră interior? (ce emoţii trăiaţi: frică, mânie, tristeţe, dorinţă, afecţiune, bucurie).
   h. Ce decizie aţi luat în urma acestei experienţe? (voi face...)
   i. Ce alte reacţii: Aţi fi putut avea chef să aveţi?

      Ar fi trebuit să aveţi?

      Aţi fi putut avea?
   j. Ce alte decizii: Aţi fi avut chef să luaţi?

      Ar fi trebuit să luaţi?

      Aţi fi putut lua?
2. Experienţa cea mai pozitivă:
   a. Care este experienţa dumneavoastră profesională cea mai pozitivă?
   b. Instalaţi-vă confortabil, închideţi ochii şi retrăiţi-o în imaginaţie până la cel mai mic detaliu.
   c. Care este (sunt) persoana (persoanele) care a (au) jucat cel mai mare rol în această experienţă?
   d. Cum a reacţionat ea exterior? (ce a spus şi a făcut)
   e. Cum a reacţionat ea interior? (ce emoţii trăia: frică, mânie, tristeţe, dorinţă, afecţiune, bucurie).
   f. Cum aţi reacţionat dumneavoastră exterior? (ce aţi spus şi aţi făcut)

g. Cum aţi reacţionat dumneavoastră interior? (ce emoţii trăiaţi: frică, mânie, tristeţe, dorinţă, afecţiune, bucurie).

h. Ce decizie aţi luat în urma acestei experienţe? (voi face...)

i. Ce alte reacţii:

Aţi fi putut avea chef să aveţi?
Ar fi trebuit să aveţi?
Aţi fi putut avea?

j. Ce alte decizii:

Aţi fi avut chef să luaţi?
Ar fi trebuit să luaţi?
Aţi fi putut lua?

BILANŢ

3. Care a fost influenţa acestor decizii asupra vieţii dumneavoastră profesionale?
4. În ce măsură consideraţi astăzi că aceste decizii vă limitează şi vă decid viaţa profesională?
5. Cum aţi dori să le lărgiţi sau să le schimbaţi?
6. Care sunt mijloacele pe care le veţi folosi, şi în ce intervale de timp?

4. Miturile profesionale

1. Mitul negativ:
   a. Care este exemplul de eşec profesional care v-a marcat cel mai mult (în anturajul dumneavoastră sau din cultura generală)?
   b. Povestiţi-l în câteva cuvinte.
2. Mitul pozitiv:
   a. Care este exemplul de reuşită profesională care v-a marcat cel mai mult (în anturajul dumneavoastră sau din cultura generală)?

b. Povestiţi-l în câteva cuvinte.

BILANŢ

3. Care sunt asemănările pe care le găsiţi între aceste exemple de eşec şi de reuşită şi experienţele dumneavoastră proprii, negative şi pozitive, aşa cum le-aţi descris în partea a treia a acestui chestionar?
   a. Asemănări între experienţa cea mai negativă şi exemplul de eşec cel mai marcant:
   b. Asemănări între experienţa cea mai pozitivă şi exemplul de reuşită cel mai marcant:
4. Aceste scheme de comportament de eşec şi de reuşită sunt frecvent complementare: ele închid persoana într-un sistem unic în care ea se confruntă periodic cu aceleaşi dificultăţi. Vedeţi cum se aplică aceste scheme propriei dumneavoastră cariere?

5. Dificultăţile profesionale

1. Care sunt dificultăţile dumneavoastră profesionale actuale:
   a. în raport cu munca?
   b. în raport cu banii?
   c. în raport cu puterea?
   d. în raport cu luarea deciziilor?
   e. în raport cu îndatoririle profesionale?
   f. în raport cu reuşita profesională?
2. Când aţi avut pentru prima oară dificultăţi?
3. Ce emoţii resimţiţi când vă gândiţi la aceste dificultăţi? Frică, mânie, tristeţe, dorinţă, afecţiune, bucurie?
4. Când aţi încercat pentru prima oară aceste emoţii în viaţa dumneavoastră profesională?
5. Care sunt asemănările pe care le găsiţi între aceste dificultăţi şi ceea ce spuneau şi făceau persoanele care v-au influenţat în raport cu aceste subiecte? (vezi răspunsurile la întrebarea e)

6. V-aţi gândit vreodată că în caz de eşec profesional grav, aţi putea:

   să vă îmbolnăviţi?
   să deveniţi şomer?
   să intraţi la închisoare?
   să daţi faliment?
   să vă sinucideţi?
   să ucideţi pe cineva?
   să înnebuniţi?

7. Dacă dificultăţile dumneavoastră actuale continuă, ce veţi deveni sau ce veţi face în următorii cinci ani?
8. Care este probabilitatea ca în acest interval de cinci ani să folosiţi una dintre ieşirile de siguranţă abordate în întrebarea V.6?

BILANŢ

9. Situaţia dumneavoastră actuală şi ipotezele de viitor pe care le antrenează vă plac? Ce aţi dori să schimbaţi?
10. Care sunt mijloacele pe care le veţi folosi practic pentru a le schimba, şi în ce intervale de timp?

6. Sfârşitul vieţii profesionale

Proiecţie în viitor

1. Când vă gândiţi să vă încetaţi activitatea profesională, şi cum? (pensionare legală, pensionare anticipată, pe motiv de sănătate, niciodată...)
2. Imaginaţi-vă despărţirea de viaţa profesională.

   Instalaţi-vă confortabil, închideţi ochii şi imaginaţi-vă această scenă în toate detaliile.

3. Care sunt oamenii care vă înconjoară? (superiori, colegi, subordonaţi, clienţi, prieteni...)
4. În discursul dumneavoastră de adio, ce spuneţi despre cariera încheiată?

5. Ce emoţii interioare resimţiţi? (frică, mânie, tristeţe, dorinţă, afecţiune, bucurie)
6. Ce credeţi despre situaţia pe care o lăsaţi la plecare?
7. Ce spun ceilalţi despre cariera pe care o încheiaţi?
   a. superiorii;
   b. colegii;
   c. subordonaţii;
   d. consoarta, prietenii, copiii.
8. Ce cred ceilalţi despre cariera dumneavoastră şi despre situaţia pe care o lăsaţi la plecare?
   a. superiorii;
   b. colegii;
   c. subordonaţii;
   d. consoarta, prietenii, copiii.
9. Această proiecţie în viitor vă place? Ce aţi dori să schimbaţi?
10. Ce mijloace veţi folosi practic pentru a o schimba, şi în ce intervale de timp?

ANEXA IV

Răspunsurile la întrebările de la pagina 124

1. Neutră închisă.
2. Neutră deschisă.
3. Neutră deschisă.
4. Neutră sau influenţată închisă.

   ("Sunteţi pentru sau contra" ar fi probabil mai bine decât "sunteţi *de acord*").
5. Neutră deschisă.
6. Închisă influenţată *(nu credeţi că...)*
7. Neutră deschisă.
8. Închisă influenţată *(incapabil)*.
9. Deschisă influenţată *(inadmisibil)*.
10. Închisă influenţată *(mereu)*.
11. Închisă influenţată *(nu ar trebui să?)*.
12. Deschisă influenţată *(dezagreabil)*.
13. Neutră închisă (da – nu).

14. Închisă influenţată *(cel puţin)*.
15. Închisă neutră sau influenţată.
16. Deschisă influenţată *(întotdeauna)*.
17. Deschisă neutră.
18. Închisă neutră.
19. Deschisă neutră sau influenţată (*"rezultate"* ar fi mai bine decât *"greşeli"*).
20. Închisă influenţată *(nu ar trebui să)*.

Cuvintele scrise în italice între paranteze sunt cele care dau caracterul *Părinte* întrebărilor influenţate.

ANEXA V

BIBLIOGRAFIA ANALIZEI TRANZACŢIONALE

ÎN LIMBA ENGLEZĂ:

BERNE (Eric), *Transactional Analysis in Psychotherapy*, New York, Grove Press, 1961, London, Souvenir (Candor Books), 1975

— *The Structure and Dynamics of Organisation and Groups*, Philadelphia, J.B. Lippincott, 1963, New York, Grove Press, 1966, p. 260.

— *Games People Play. The Psychologie of Human Relations*, New York, Grove Press, 1964, Penguin Books, 1973, p. 268.

— *Sex in Human Loving*, New York, Simon şi Schuster, 1971, London, Pengiun Books, 1973, p. 268.

— *What Do You Say After You Say Hello?* New York, Grove Press, 1972, London, Gorgi-Books, 1975, p. 456.

DUSAY (John) şi STEINER (Claude), *Transactional Analysis in Group*, in *Comprehensive Group Psychotherapy* (Harold J. Kplan, ed.), Baltimore, Williams şi Wilkins, 1971, p.198-240.

DUSAY (John), *Egograms.How I See You and You See Me*, New York, Harper şi Row, 1977, p. 210.

HARRIS (Thomas), *I'M OK – You'RE OK A practical guide to TA*, New York, Harper şi Row, 1967.

JAMES (Muriel) şi JONGEWARD (Dorothy), *Born to Win: T. A. with Gestalt Experiments*, Reading, Addison-Wesley, 1971, p.298.

— *Winning with People: Group Exercices in T.A.*, Reading, Addison-Wesley, 1974, p. 118

JAMES (Muriel), *The O. K. Boss*, Reading, Addison-Wesley, 1975, p. 164.

JONGEWARD (Dorothy), *Everybody Wins. T. A. Applied to Organisations*, Reading, Addison-Wesley, 1973, p. 324.

JONGEWARD (Dorothy) şi SCOTT (Dru), *Affirmative Action for Women: A Practical Guide for Women and Management*, Reading, Addison-Wesley, 1975.

MEININGER (Jut), *Success through Transactional Analysis*, New York, Grosset şi Dunlap, 1973, New York, Signet Books, 1974, p. 212.

NOVEY (Theodore), Marking Life work. T. A. for Management, Sacramento, Jalmar Press, 1973, p. 196.

SCHIFF (Jacqui Lee), *All my Children*, New York, Pyramid, 1972, 240 p.

— *The Cathexis-Reader. T. A. Treatment of Psychosis*, New York, Harper & Row, 1975, p. 100.

ÎN LIMBA FRANCEZĂ:

BERNE (Eric), *Analyse Transactionnelle et psycothérapie*, Paris, Payot, 1971, p. 282.

— *Des Jeux et des hommes: Psychologie des relations humaines*, Paris, Stock, 1966, p. 212.

— *Que dites-vous après avoir dit bonjour!* Paris, Tchou, Laffont, 1977, p. 374.

BIBLIOTECA PANAIT ISTRATI BRĂILA

DUSAY (John) şi STEINER (Claude), *L'Analyse transactionnelle en Thérapie de Groupe*, Paris, Ed,. Universitaires J.-P. Delarge, 1976, p. 134.

JAOUI (Gysa), *Le Triple Moi*, Robert Laffont, Paris, 1979, p. 246.

HARRIS (Thomas), *D'accord avec soi et avec les autres. Guide pratique d'A. T.*, Paris, Epi, 1973, p. 244.

HAWKES (Laurie), *Introduction à L'Analyse transactionnelle*, distribuită de I.F.A.T., str. Richer nr. 10, 75009 Paris, 1976.

JAMES (Muriel) şi JONGEWARD (Dorothy), *Naître Gagnant*, Inter Editions, Paris, 1979, p. 190.

BENAYOUN (Raphael), *Entreprises en éveil, Techniques et cas de maîtrises du changement*, E.M.E., Paris, 1979, p. 230.

CEGOS, *Analyse Transactionnelle et relations de Travail*, E.M.E., Paris, 1979, p. 190.

De acelaşi autor:

CARDON (Alain), *Jeux Pedagogiques et Analyse Transactionnelle*, E.O., 1981, p. 160.

CARDON (Alain) şi MERMET (Laurent), *Vocabulaire de l'Analyse Transactionnelle*, E.O., 1982, p. 228.

BIBLIOTECA
PANAIT ISTRATI
BRĂILA

ANEXA VI

CITATE

Citatul	*Sursa*
Capitolul II	
1	Eric BERNE, *What do You Say After You Say Hello*, Bantam Book 1972, p.14.
2	Eric BERNE, *Analyse Transactionnelle et Psychothérapie*, Payot, 1971, p. 16.
3	Eric BERNE, *A.T. et Psychothérapie*, p. 16.
4	Thomas HARRIS, *D'accord avec soi et avec les autres*, Epi 1973, p. 91.
5	JAMES şi JONGEWARD, *Born to Win*, Addison-Wesley, p. 31.
Capitolul IV	
6	Claude STEINER, *Scripts people live*, p. 327.
Capitolul V	
7	HARRIS, p. 109.
8	HARRIS, p. 110.
9	BERNE, *A. T. et Psychothérapie*, p. 101.

10 HARRIS, p. 113.
11 HARRIS, p. 111.
12 JAMES dan JONGEWARD, p. 59.
13 HARRIS, p. 117.

Capitolul X

14 BERNE, *What do You Say After You Say Hello*, p. 445.
15 SOUTHEY, T. A. Guide, Woodstock 1976, p. 58.
16 STEINER, p. 126.
17 Le Monde, 27 septembrie 1977.